

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA ORQUESTA
SINFÓNICA DE CÁMARA CON ENFOQUE DE MARKETING Y
ANÁLISIS FINANCIERO, EN LA CIUDAD DE QUITO

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL

MARCO FABIÁN LEMA CALLE

DIRECTOR: MÁSTER LEONARDO ÁVILA

QUITO, MAYO 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Máster Leonardo Ávila

INFORMANTES:

Ing. Diego Serrano

Mtr. Roberto Ordóñez

DEDICATORIA

Dedico esta disertación a mis Padres: Mercedes y Efraín, quienes me han apoyado a lo largo de toda mi vida.

A mis hermanos Liliana y Edwin, quienes han compartido tantas cosas con migo.

A mi Familia en especial a mis primos y primas, que son tan importantes en mi vida.

Para aquellas personas que gustan de la música académica y que quieren más orquestas sinfónicas en nuestra ciudad.

Y para todas aquellas personas que podrían utilizar ésta disertación como fuente de investigación.

Marco

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios y a mis padres Mercedes Calle y Efraín Lema por todo su apoyo brindado a lo largo de mi carrera y de mi vida.

A mi director de tesis Máster Leonardo Ávila, e informantes Ing. Diego Serrano e Mtr. Roberto Ordóñez por toda su paciencia y conocimientos compartidos para el desarrollo del presente plan de negocios.

A las personas que colaboraron como fuente de investigación primaria para la realización del presente trabajo.

Marco

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN, 1

- 1.1. INTRODUCCIÓN, 1
- 1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, 2
- 1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO, 4

2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL AMBIENTE GLOBAL, 7

2.1. FACTORES AMBIENTALES, 8

2.1.1. Entorno Económico, 9

- 2.1.1.1. Inflación, 9
- 2.1.1.2. Tasa de Desempleo, 11
- 2.1.1.3. Tasas de Interés, 11
- 2.1.1.4. Datos Internacionales para Ecuador, 12
- 2.1.1.5. PIB de Quito, 14
- 2.1.1.6. Con el Estado, 14
- 2.1.1.7. Con el Talento Humano, 15
- 2.1.1.8. Infraestructura, 15

2.1.2. Entorno Político, 16

- 2.1.2.1. Para definir precios y costos, 16
- 2.1.2.2. El sistema institucional, 17
- 2.1.2.3. Estabilidad y riesgos políticos, 17
- 2.1.2.4. El marco exterior, 18

2.1.3. Entorno Cultural, 18

- 2.1.3.1. Aspectos de la sociedad, 20
- 2.1.3.2. Idioma, 21
- 2.1.3.3. Nacionalidad, 22
- 2.1.3.4. Clase social, 22

2.1.4. Entorno Demográfico, 22

- 2.1.4.1. Tamaño, 23
- 2.1.4.2. Carácter, 24
- 2.1.4.3. Distribución, 24
- 2.1.4.4. Mercado laboral y desarrollo social, 25
- 2.1.4.5. Modas y estilos de vida, 26

2.2. MARCO DE ANÁLISIS AMBIENTAL, 26

2.2.1. Ambiente Internacional, 27

2.2.2. Ambiente Nacional, 29

2.2.3. Ambiente Industrial, 30

2.2.4. La Empresa, 31

- 2.2.4.1. Ventajas, 31
- 2.2.4.2. Desventajas, 33
- 2.2.4.3. Propuesta, 33

- 2.3. FUERZAS COMPETITIVAS, 34
 - 2.3.1. Amenaza de ingreso, 34
 - 2.3.2. Competencia, 36
 - 2.3.3. Servicios sustitutos, 37
 - 2.3.4. Clientes, 39
 - 2.3.5. Proveedores, 40
- 2.4. LA RED DE VALORES, 43
 - 2.4.1. Complementadores, 43

3. ANÁLISIS DE MERCADO, 46

- 3.1. METODOLOGÍA INVESTIGATIVA, 47
 - 3.1.1. Fuentes de datos, 47
 - 3.1.2. Métodos y técnicas aplicados, 48
 - 3.1.3. Diseño de instrumento de investigación, 49
 - 3.1.3.1. Clientes, 50
 - 3.1.3.2. Proveedores, 51
 - 3.1.3.1. Competencia, 52
 - 3.1.4. Plan de muestreo, 53
 - 3.1.4.1. Unidad de muestreo, 53
 - 3.1.4.2. Tamaño de la muestra, 54
 - 3.1.4.3. Procedimiento de muestreo, 54
 - 3.1.4.4. Métodos de contacto, 55
 - 3.1.5. Análisis de Resultados de las Entrevistas a clientes, 55
 - 3.1.6. Análisis de Resultados de las Entrevistas a Proveedores, 68
 - 3.1.7. Análisis de la Observación Directa a la Competencia, 73
- 3.2. OFERTA, 75
 - 3.2.1. Estrategias de Diferenciación de la Oferta, 76
 - 3.2.1.1. Segmento elegido, 77
 - 3.2.1.2. Diferenciación, 77
 - 3.2.1.3. Liderar el cambio, 78
 - 3.2.1.4. Equipos de trabajo, 78
 - 3.2.1.5. Capacitación, 79
 - 3.2.1.6. Participación para los trabadores, 79
 - 3.2.1.7. Evaluación del desempeño, 79
- 3.3. SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA, 80
 - 3.3.1. Análisis de los mercados de negocios, 81
 - 3.3.2. Medición y pronóstico de mercados, 83
 - 3.3.3. Macro segmentación, 84
 - 3.3.3.1. Dimensión de función, 85
 - 3.3.3.2. Dimensión Tecnología, 85
 - 3.3.3.3. Dimensión Compradores, 87
 - 3.3.4. Micro segmentación, 88
 - 3.3.4.1. Atributos –Beneficios buscados, 88
 - 3.3.5. Selección del mercado meta, 89
 - 3.3.5.1. Target, 89
 - 3.3.5.1. Nichos de mercado, 89
- 3.4. POSICIONAMIENTO, 90
 - 3.4.1. Dimensiones Estratégicas, 90

- 3.4.1.1. Especialización, 91
- 3.4.1.2. Identificación de la marca, 92
- 3.4.1.3. Empujón vs. Jalón, 92
- 3.4.1.4. Calidad del producto, 93
- 3.4.1.5. Liderazgo Tecnológico, 94
- 3.4.1.6. Integración Vertical, 94
- 3.4.1.7. Servicio, 95
- 3.4.1.8. Marca, 95
- 3.4.1.9. Slogan, 95
- 3.4.1.10. Logotipo, 95
- 3.4.2. Grupos Estratégicos, 96**
- 3.4.3. Análisis de la Competencia relevante, 97**
 - 3.4.3.1. Mapas de Posicionamiento, 97
 - 3.4.3.2. Oportunidades de Mercado, 98
- 3.4.4. Estrategias de Posicionamiento, 99**

4. ANÁLISIS JURÍDICO ORGANIZACIONAL, 102

- 4.1. CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA, 102
 - 4.1.1. Superintendencia de Compañías, 102**
 - 4.1.2. Notaría, 103**
 - 4.1.3. Registro Mercantil, 104**
 - 4.1.4. Servicio de Rentas Internas, 104**
 - 4.1.5. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 104**
 - 4.1.6. Federación Nacional de Artistas Profesionales del Ecuador, 105**
- 4.2. PLAN ESTRATÉGICO, 105
 - 4.2.1. Misión, 106**
 - 4.2.2. Visión, 106**
 - 4.2.3. Valores, 107**
 - 4.2.4. Factores Clave de Éxito, 108**
 - 4.2.5. FODA, 108**
 - 4.2.6. Objetivos estratégicos, 111**
 - 4.2.6.1. Objetivos Estratégicos FO, 111
 - 4.2.6.2. Objetivos Estratégicos DO, 112
 - 4.2.6.3. Objetivos Estratégicos FA, 112
 - 4.2.6.4. Objetivos Estratégicos DA, 113
 - 4.2.7. Estrategias, 113**
 - 4.2.7.1. Estrategias FO, 114
 - 4.2.7.2. Estrategias DO, 114
 - 4.2.7.3. Estrategias FA, 115
 - 4.2.7.4. Estrategias DA, 115
 - 4.2.8. Objetivos específicos de Marketing, 116**
 - 4.2.8.1. Objetivos De Rentabilidad, 116
 - 4.2.8.1. Objetivos de Participación, 116
 - 4.2.8.1. Objetivos de Ventas, 117
 - 4.2.8.1. Objetivos de Recursos Humanos, 117

5. PROPUESTA ESTRATÉGICA TÉCNICA, 119

- 5.1. PROCESOS, 119

- 5.1.1. Proceso de servicios, 120**
 - 5.1.1.1. Entradas, 120
 - 5.1.1.2. Recursos, 120
 - 5.1.1.3. Sistemas de control, 121
 - 5.1.1.4. Detalle del proceso de servicios, 122
 - 5.1.1.5. Salida, 123
 - 5.1.1.6. Diagrama de flujo del proceso productivo, 123
- 5.1.2. Proceso de ventas, 125**
 - 5.1.2.1. Entradas, 125
 - 5.1.2.2. Recursos, 125
 - 5.1.2.3. Controles, 126
 - 5.1.2.4. Detalle del proceso de ventas, 126
 - 5.1.2.5. Salida, 128
 - 5.1.2.6. Diagrama de flujo del proceso de ventas, 128
- 5.2. **ESTRATEGIAS DE DESARROLLO, 130**
 - 5.2.1. Diferenciación, 131**
 - 5.2.1.1. Diseño de los servicios ofrecidos, 131
 - 5.2.1.2. Servicios adicionales, 133
 - 5.2.1.3. Personal, 133
 - 5.2.1.4. Imagen, 134
 - 5.2.1.5. Riesgos, 134
 - 5.2.2. Enfoque, 135**
- 5.3. **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, 136**
 - 5.3.1. Estrategias del Especialista, 137**
- 5.4. **MEZCLA DE MERCADOTECNIA, 138**
 - 5.4.1. Producto, 139**
 - 5.4.1.1. Necesidad genérica, 139
 - 5.4.1.2. Necesidad derivada, 139
 - 5.4.1.3. Fases estratégicas, 140
 - 5.4.1.4. Jerarquía del producto, 141
 - 5.4.1.5. Decisiones Estratégicas, 142
 - 5.4.2. Precio, 145**
 - 5.4.2.1. Fijación del precio, 145
 - 5.4.3. Plaza, 148**
 - 5.4.3.1. Localización, 148
 - 5.4.3.2. Distribución, 152
 - 5.4.4. Promoción, 154**
 - 5.4.4.1. Publicidad, 154
 - 5.4.4.2. Promoción de Ventas, 158
 - 5.4.4.3. Relaciones Públicas, 159
 - 5.4.4.4. Ventas, 160
- 5.5. **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO, 162**
 - 5.5.1. Crecimiento intensivo, 162**
 - 5.5.1.1. Estrategia de penetración de mercado, 162
 - 5.5.1.2. Estrategia de desarrollo de mercado, 163
 - 5.5.1.3. Estrategia de desarrollo del producto, 163
 - 5.5.2. Estrategia integradora, 164**
 - 5.5.2.1. Integración hacia atrás, 164
 - 5.5.2.2. Integración hacia adelante, 164
 - 5.5.2.3. Integración horizontal, 165

5.5.3. Diversificación, 166

5.5.3.1. Estrategias de diversificación horizontal, 166

6. ANÁLISIS FINANCIERO, 167

6.1. INVERSIÓN, 167

6.1.1. Activos Fijos, 167

6.1.2. Gastos de Constitución, 168

6.1.3. Capital de Trabajo, 168

6.2. FINANCIAMIENTO, 169

6.3. PRESUPUESTOS, 170

6.3.1. Presupuesto de Ventas, 170

6.3.2. Presupuesto de Personal, 171

6.3.3. Depreciaciones, 173

6.3.4. Amortizaciones, 174

6.3.5. Presupuesto de Gasto de Ventas, 174

6.3.6. Presupuesto de Gastos Administrativos, 175

6.3.7. Presupuesto de Costos Operativos, 176

6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO, 176

6.4.1. Costos, 177

6.4.2. Punto de Equilibrio en Cantidad, 179

6.4.3. Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias, 180

6.5. ESTADOS FINANCIEROS, 181

6.5.1. Estado de Resultados, 181

6.5.2. Balance General, 182

6.6. EVALUACIÓN FINANCIERA, 184

6.6.1. Tasa de Descuento, 184

6.6.2. Flujo de Caja Descontado, 185

6.6.3. VAN, 186

6.6.4. TIR, 187

6.6.5. PRI, 187

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 189

7.1. CONCLUSIONES, 189

7.2. RECOMENDACIONES, 191

BIBLIOGRAFÍA, 194**ANEXOS, 197**

ANEXO 1, 197

ANEXO 2, 200

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: AMBIENTE GLOBAL,	7
GRÁFICO N° 2: INFLACIÓN ANUAL,	9
GRÁFICO N° 3: INFLACIÓN MENSUAL,	10
GRÁFICO N° 4: INFLACIÓN ACUMULADA,	10
GRÁFICO N° 5: TASA DE DESEMPLEO,	11
GRÁFICO N° 6: TASA DE INTERÉS ACTIVA,	11
GRÁFICO N° 7: TASA DE INTERÉS PASIVA,	12
GRÁFICO N° 8: PRECIO DEL BARRIL DE PETRÓLEO,	12
GRÁFICO N° 9: ÍNDICE DOW JONES,	13
GRÁFICO N° 10: RIESGO PAÍS,	13
GRÁFICO N° 11: PREGUNTA 1,	56
GRÁFICO N° 12: PREGUNTA 2	57
GRÁFICO N° 13: PREGUNTA 3,	58
GRÁFICO N° 14: PREGUNTA 5,	59
GRÁFICO N° 15: PREGUNTA 6,	60
GRÁFICO N° 16: PREGUNTA 7,	61
GRÁFICO N° 17: PREGUNTA 10,	62
GRÁFICO N° 18: PREGUNTA 13,	64
GRÁFICO N° 19: PREGUNTA 15,	65
GRÁFICO N° 20: PREGUNTA 16,	66
GRÁFICO N° 21: PREGUNTA 17,	67
GRÁFICO N° 22: PREGUNTA 18,	68
GRÁFICO N° 23: PREGUNTA 2	69
GRÁFICO N° 24: PREGUNTA 4,	70
GRÁFICO N° 25: PREGUNTA 5,	71
GRÁFICO N° 26: PREGUNTA 6,	72
GRÁFICO N° 27: LOGOTIPO,	96
GRÁFICO N° 28: MAPA DE POSICIONAMIENTO,	98
GRÁFICO N° 29: PROCESOS,	119
GRÁFICO N° 30: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO,	124
GRÁFICO N° 31: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS,	129
GRÁFICO N° 32: MICROLOCALIZACIÓN,	149
GRÁFICO N° 33: LAYOUT,	151
GRÁFICO N° 34: LOGOTIPO,	155

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: DATOS ECONÓMICOS DE LA CIUDAD DE QUITO,	14
TABLA N° 2: FODA,	110
TABLA N° 3: JERARQUÍA DEL PRODUCTO,	141
TABLA N° 4: PRECIO DE VENTA POR AÑO,	148
TABLA N° 5: PRESUPUESTO PUBLICITARIO,	157
TABLA N° 6: ACTIVOS FIJOS,	167
TABLA N° 7: CAPITAL DE TRABAJO,	169
TABLA N° 8: TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO,	170
TABLA N° 9: PRESUPUESTO DE VENTAS POR AÑO,	171
TABLA N° 10: CÁLCULO DE BENEFICIOS SOCIALES,	172
TABLA N° 11: PRESUPUESTO DE PERSONAL,	172
TABLA N° 12: PRESUPUESTO DE COMISIONES,	173
TABLA N° 13: DEPRECIACIÓN ANUAL,	173
TABLA N° 14: AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN,	174
TABLA N° 15: PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS,	175
TABLA N° 16: PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS,	175
TABLA N° 17: PRESUPUESTO DE COSTOS OPERATIVOS,	176
TABLA N° 18: DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS,	177
TABLA N° 19: COSTO UNITARIO,	178
TABLA N° 20: DETERMINACIÓN DEL MARGEN DE UTILIDAD,	179
TABLA N° 21: PUNTO DE EQUILIBRIO EN CANTIDAD,	180
TABLA N° 22: PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS,	181
TABLA N° 23: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS,	182
TABLA N° 24: BALANCE GENERAL,	183
TABLA N° 25: TASA DE DESCUENTO,	184
TABLA N° 26: TMAR MIXTA,	185
TABLA N° 27: FLUJO DE CAJA DESCONTADO,	186

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “Orquesta MercurioMus” se establecerá en Quito Ecuador, con el propósito de ofrecer los servicios de conciertos de música clásica, como complemento musical para las actividades de entretenimiento de programas sociales, cívicos y culturales.

Al momento la sociedad de Quito no cuenta con una empresa establecida que se dedique a la venta de conciertos privados con orquesta sinfónica, sólo cuenta con orquestas del estado que brindan conciertos públicos en teatros y a veces al aire libre o en iglesias. Es por este motivo que el presente proyecto va dirigido a satisfacer ésta necesidad.

Es una idea de negocio que ya existe en otros países como los europeos, pero al ser nueva en Ecuador le dará a la marca un valor agregado de ser la primera en el mercado del país. Con el apareamiento de ésta orquesta se contribuirá al desarrollo cultural de la ciudad.

En el segundo capítulo se trata sobre el ambiente global de la empresa, donde se encuentran los factores ambientales que son relevantes para su funcionamiento como los económicos, políticos, culturales y demográficos. Se presenta un análisis ambiental que comprende mirar a empresas similares en otros países, la industria a nivel nacional y lo relevante para la empresa. Un análisis de las fuerzas competitivas para tomar decisiones en las negociaciones con clientes y proveedores, y para conocer a la competencia, los servicios sustitutos y los competidores potenciales con las barreras de ingreso que hay en cada industria.

En el análisis del mercado se detalla la metodología investigativa utilizada, que ayudó a determinar la oferta, la demanda y las estrategias de marketing que la empresa debe emplear. Se analiza y mide los mercados utilizando la macrosegmentación y microsegmentación para finalmente seleccionar el mercado meta. Para finalizar éste capítulo se describe cómo la “Orquesta MercurioMus” se va a posicionar en el mercado.

En el capítulo cuatro se describen los pasos que la compañía debe seguir para constituirse legalmente, empezando en la superintendencia de compañías, pasando por una notaría, el registro mercantil, el SRI y el IEES. Se detalla el plan estratégico de la “Orquesta MercurioMus” donde se encuentran su misión, visión, valores, factores clave de éxito, FODA, objetivos y estrategias.

En el siguiente capítulo se redactan los procesos productivos y de ventas que como empresa de servicios se realizarán. Se presentan varias estrategias que la empresa empleará en sus actividades, como: estrategias de desarrollo, competitivas, de crecimiento y el marketing mix que son las variables de precio, servicio, promoción y plaza, necesarias para cumplir con los objetivos de la compañía.

Finalmente se realiza un análisis financiero en donde consta la inversión de la empresa en activos fijos, gastos de constitución y capital de trabajo. Se detalla el financiamiento y los presupuestos tanto de ingresos como de egresos para los cinco años del proyecto. Se encuentra el punto de equilibrio y se presenta el estado de resultados y el balance general. En la evaluación financiera se determina que el proyecto es viable y rentable, bajo los análisis del VAN y TIR y la inversión se recupera en cuatro años y tres meses.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

La música es el idioma universal de la humanidad, el cual se ha ido enriqueciendo en sus formas de expresión a través de la historia. Empezando con expresiones de ritmos, luego incorporando la voz humana, instrumentos de viento, de cuerda, hasta la conformación de agrupaciones y de orquestas.

En la mayoría de culturas, la música ha ocupado un papel importante, y ahora en la actualidad forma parte ahora de la vida cotidiana. Ya sea escuchada de una grabación, video o presenciada en vivo.

La historia de la orquesta en tanto a conjunto de instrumentistas se remonta al principio del siglo XVI. Aunque en realidad este grupo organizado realmente tomó forma a principios del siglo XVIII. Antes de esto, los conjuntos eran muy variables, una colección de intérpretes al azar, a menudo formados por los músicos disponibles en la localidad.¹

Las orquestas de instrumentos sinfónicos en la actualidad se radican en las capitales y las ciudades principales de la mayoría de países del mundo.

¹ Cfr. [<http://www.el-atril.com/orquesta/Laorquesta.htm>]

En el Ecuador existen orquestas sinfónicas en Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja.

Su función es la de mantener vivo el arte y la cultura musical de cada país. Y de brindar sano entretenimiento a los espectadores. Por ésta razón es que la mayoría de orquestas sinfónicas fueron financiadas antiguamente por los reyes, en la actualidad por los fondos de los diferentes estados y por fundaciones sin fines de lucro.

Existen por otro lado agrupaciones musicales de instrumentos sinfónicos, los cuales trabajan de forma independiente, pero son pocos los integrantes. A éstos grupos musicales se los conoce cómo: conjuntos de cámara, y sus conciertos los realizan en teatros, y diferentes tipos de eventos sociales, cívicos y culturales. Tiene los objetivos de una empresa privada y ofrecen al mercado conciertos privados para complementar con entretenimiento musical eventos sociales, cívicos o culturales.

Partiendo de la fusión de las orquestas sinfónicas y los conjuntos de cámara se obtiene: las orquestas sinfónicas de cámara, que es el caso de la presente “Orquesta MercurioMus”.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La “Orquesta MercurioMus” es una empresa que se encuentra integrada por músicos de instrumentos sinfónicos. La familia de instrumentos sinfónicos consta de: violín, viola violoncelo, contrabajo, flauta, oboe, clarinete, fagot, trompeta, corno, trombón, y a la variedad de instrumentos que se ejecutan en las orquestas sinfónicas.²

² Cfr. [http://es.wikipedia.org/wiki/Orquesta_sinfonica]

La empresa “Orquesta MercurioMus” se establecerá en Quito Ecuador, con el propósito de ejecutar conciertos privados, como complemento musical para las actividades de entretenimiento de programas sociales, cívicos y culturales.

Los servicios que prestará la empresa son: conciertos privados de música sinfónica de diferentes estilos según la ocasión. Los conciertos estarán integrados por siete violinistas, dos violistas, tres violoncelistas, un contrabajista, un flautista, un trompetista, una soprano y un director.

La empresa presentará tres tipos principales de productos-servicios que serán conciertos descritos a continuación, en los cuales como parte principal siempre estará la música de estilo clásico:

- A. Para los eventos culturales se utilizará además: obras más serias y formales, de estilo Barroco y Clásico.
- B. Para los eventos sociales: estilo Barroco, Clásico, Romanticismo, Nacionalismo, entre otros de carácter más alegre y relajante dependiendo del tipo específico del evento.
- C. En caso de eventos cívicos y religiosos: estilo Barroco, Clásico, Romanticismo, Nacionalismo, entre otros de carácter más solemne. Cabe mencionar que en este tipo de evento los clientes suelen pedir obras como himnos u otras obras similares, que se las adaptará a la orquesta.

En los tres tipos de conciertos ofertados, si existen peticiones especiales por parte de los clientes con anterioridad, también se las incluirá en el concierto.

Su cartera de clientes se formará rápidamente y constará de empresas privadas, públicas, embajadas, consulados, grupos religiosos, culturales, asociaciones, medios de comunicación, colegios, universidades, y personas naturales.

Su talento humano estará conformado por personas capacitadas y seleccionadas para tener la confianza de poder contar con ellos para el progreso de esta empresa.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Al momento la sociedad de Quito no cuenta con una empresa establecida que se dedique a la venta de conciertos privados con orquesta sinfónica, sólo cuenta con orquestas del estado que brindan conciertos públicos en teatros y a veces al aire libre o en iglesias.

Quienes satisfacen ésta necesidad son los conjuntos musicales de cámara que van desde dos a cinco o seis personas. Quedando un espacio insatisfecho del mercado.

Es por este motivo que el presente proyecto va dirigido a satisfacer ésta necesidad y formar una empresa que preste los servicios de conciertos privados. Con el fin de que las empresas privadas y públicas, embajadas, consulados, grupos religiosos, culturales, asociaciones, medios de comunicación, colegios, universidades y personas

naturales que se encuentren en la ciudad de Quito, utilicen éste servicios como una estrategia de diferenciación dentro de sus actividades de entretenimiento de programas sociales, cívicos y culturales, para compartir con sus socios, empleados, clientes o invitados.

El presente Plan de Negocios permitirá tener la ayuda científica para dirigir ésta empresa, ya que contiene: un análisis del ambiente global que intervienen en los funcionamientos de toda empresa, un análisis del mercado que le corresponde a la orquesta, con un análisis jurídico organizacional, la propuesta estratégica y técnica, y un análisis financiero. Los cuales llevarán a conseguir el mejor funcionamiento de esta empresa en su futura aplicación a la realidad.

El aporte que ésta empresa dará a la sociedad será, la generación de puestos de trabajo. Y el impacto que tendrá en el campo laboral será de mucha aceptación, ya que existe el personal capacitado que al momento está en busca de empleo y no lo consigue con facilidad. Esto ocurre debido a que en el Ecuador en este campo no existen muchas fuentes de trabajo, y finalmente los músicos preparados optan por conseguir otro tipo de empleo.

Se mencionará como antecedente muy importante que se conoce el ambiente musical de la ciudad, dentro del cual estará funcionando ésta empresa, ya que el autor ha trabajado en los últimos siete años en esta industria de la cual ha podido sacar una nueva idea de servicio para presentarla al mercado. Su experiencia ha sido con conjuntos de cámara de dos a cinco personas y con orquestas de más de cuarenta personas. Los grupos pequeños no tienen una organización legal o formal, mientras

que las orquestas son organizaciones del estado. Se ha revisado la situación socio-cultural de la ciudad de Quito desde esta óptica, por lo que se prevé una aceptación por parte del mercado a quien va dirigido éste servicio.

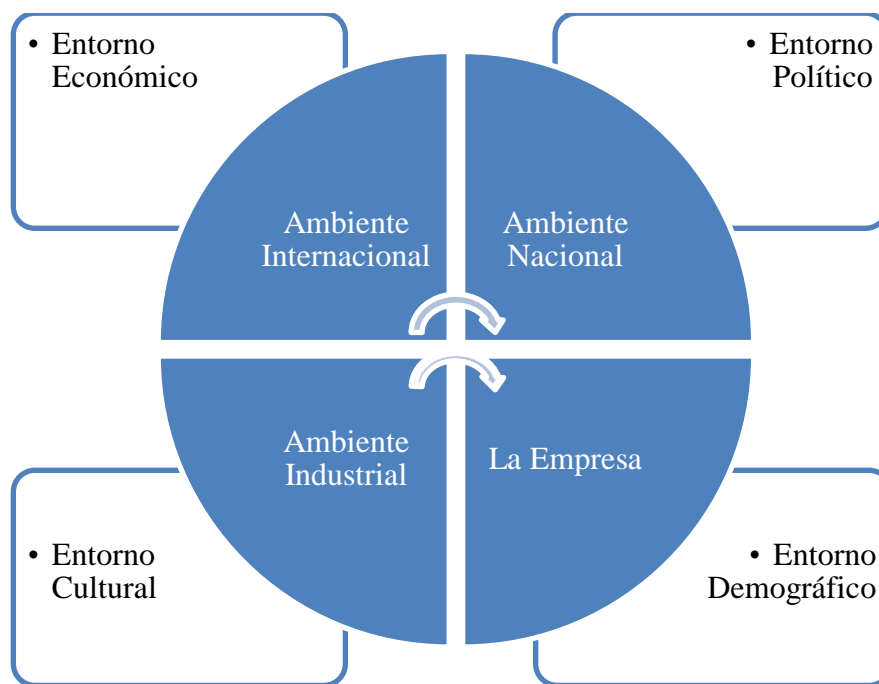
Es una idea de negocio que ya existe en otros países como los europeos, pero al ser nueva en Ecuador le dará a la marca un valor agregado de ser la primera en el mercado del país y a la vez la primera marca que el consumidor recuerde, lo cual le dará el prestigio y plusvalía.

Con el aparecimiento de ésta orquesta se contribuirá al desarrollo cultural de la ciudad, uno de los propósitos de la empresa será educar a los consumidores, en este caso la ciudad de Quito, para que aprecien el arte de la música sinfónica y los conciertos en vivo.

2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL AMBIENTE GLOBAL

GRÁFICO N° 1

AMBIENTE GLOBAL



Fuente: Investigación realizada.
Elaborado por: Marco Lema Calle.

Relacionar a una empresa con su medio ambiente constituye la esencia de la formulación de estrategias competitivas.³ En este capítulo se analizó a los actores externos claves con los que la compañía interacciona en el desarrollo de sus actividades de marketing y las fuerzas externas claves que afectan a los resultados de la empresa.

³ Cfr. M. PORTER. (2002). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental. p 23.

Según Philip Kotler “El entorno de marketing de una empresa se compone de los actores y fuerzas que afectan a su capacidad para desarrollar y mantener transacciones y relaciones exitosas con sus públicos objetivos”. Para el análisis del entorno de la “Orquesta MercurioMus” se dividió en macroentorno y microentorno de la compañía.

El macroentorno, está compuesto por las fuerzas sociales más amplias que afectan a todos los actores del macroentorno de la empresa, es decir, factores económicos, políticos, culturales y demográficos. El microentorno por su parte, se integra por los actores del entorno inmediato que afectan a la capacidad de servir a sus mercados: la propia empresa, su competencia, proveedores, productos sustitutos, clientes, y grupos de interés.⁴ Se examinó en primer término el macroentorno de la empresa con los factores ambientales y análisis ambiental, y a continuación su microentorno.

2.1. FACTORES AMBIENTALES

Los factores ambientales son los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento. Las principales fuerzas del macroentorno y las relevantes para el análisis de éste negocio son los entornos económicos, políticos, culturales y demográficos.⁵

A continuación se analizó a los entornos económicos y políticos que afectan a las empresas a nivel local, que son los mismos a nivel nacional. Para los entornos culturales y demográficos se analizó solamente a nivel local, ya que el funcionamiento de la empresa fue proyectado para la ciudad de Quito.

⁴ Cfr. P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p 136.

⁵ Cfr. P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 143.

2.1.1. Entorno Económico

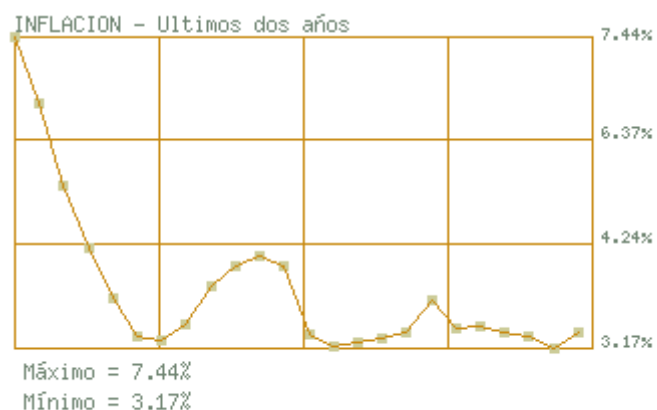
El Ecuador en la actualidad es un ente regulador económico inestable pero a continuación se presentan los datos económicos actuales proporcionados por el Banco Central del Ecuador, que son relevantes para todo tipo de empresas que desean establecer sus negocios en el país.

2.1.1.1. Inflación

La inflación es un dato muy importante para la “Orquesta MercurioMus” debido a que en se presentarán en el capítulo seis los presupuestos y análisis financiero con incrementos del porcentaje de la inflación para los cinco años del proyecto.

- Inflación Anual (Febrero-2011 / Febrero -2010): 3.39 %.⁶

GRÁFICO N° 2



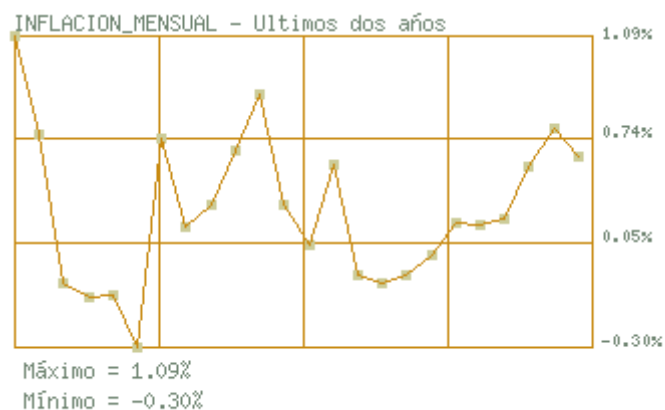
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Banco Central del Ecuador.

⁶ [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación]

- Inflación Mensual (Febrero -2011): 0.55 %.⁷

GRÁFICO N°3

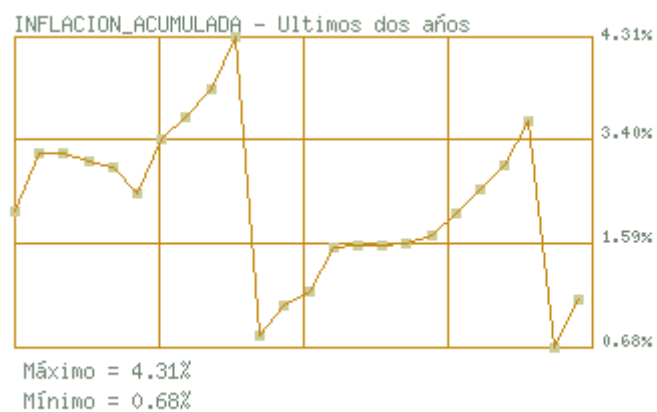


Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Banco Central del Ecuador.

- Inflación Acumulada (Enero - Febrero 2011): 1.24%.⁸

GRÁFICO N° 4



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Banco Central del Ecuador.

⁷ [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual]

⁸ [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada]

2.1.1.2. Tasa de Desempleo

- A Diciembre 2010 es del 6.10%.⁹

GRÁFICO N° 5

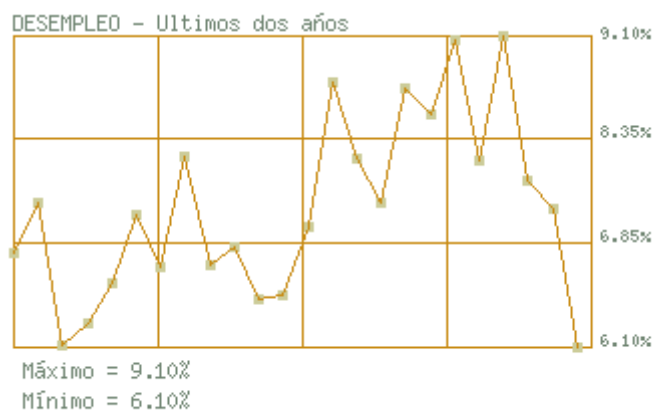
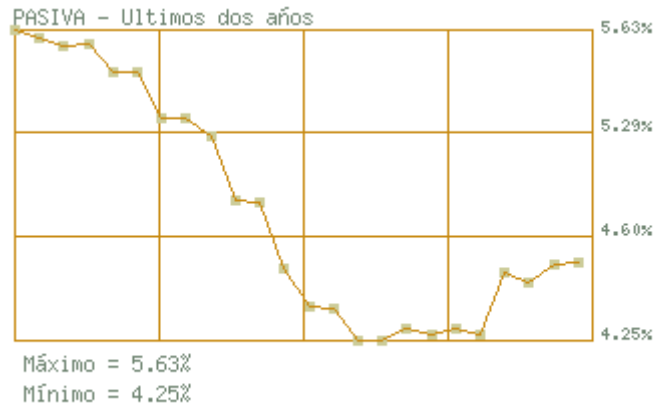


GRÁFICO N° 7



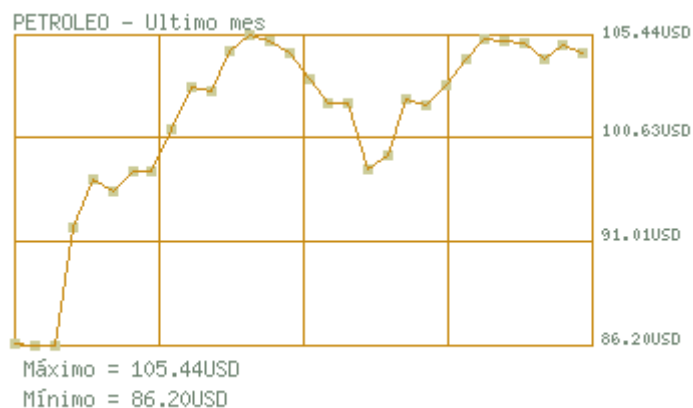
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Banco Central del Ecuador.

2.1.1.4. Datos Internacionales para Ecuador

- Precio del Barril de Petróleo (03-Marzo-2011): 104.27USD.¹²

GRÁFICO N° 8



Fuente: Banco Central del Ecuador.

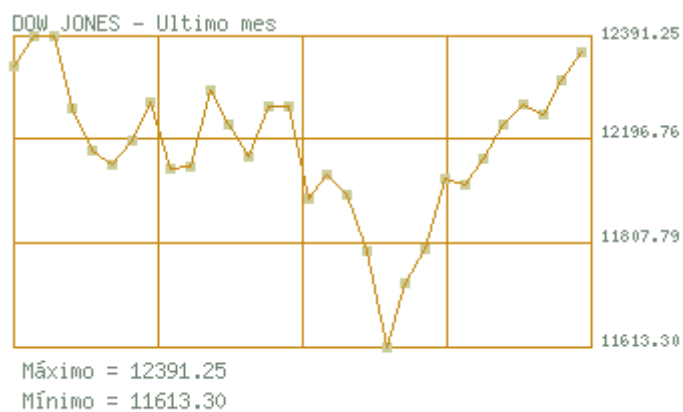
Elaboración: Banco Central del Ecuador.

¹¹ [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva]

¹² [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo]

- Índice Dow Jones (30-Marzo-2011): 12350.61.¹³

GRÁFICO N° 9

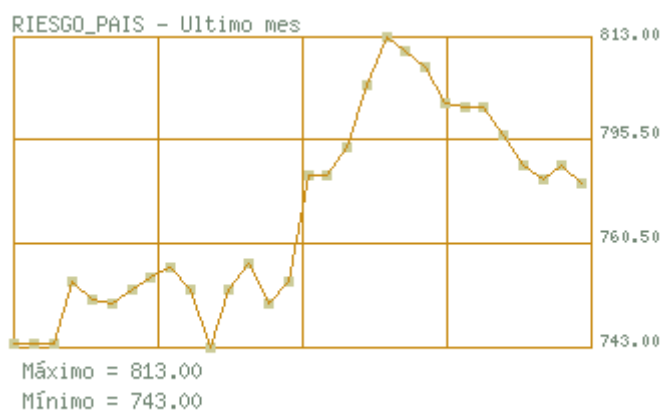


Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Banco Central del Ecuador.

- Riesgo País (30-Marzo-2011): 780.00.¹⁴

GRÁFICO N° 10



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaboración: Banco Central del Ecuador.

¹³ [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=dow_jones]

¹⁴ [http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais]

2.1.1.5. PIB de Quito

Quito Capital de la provincia de Pichincha y del Ecuador, es la segunda ciudad que más aporta al PIB Nacional luego de Guayaquil, y la segunda con mayor Renta per cápita luego de Cuenca. Quito es la de mayor grado de recaudación de impuestos en el Ecuador por concepto de gravámenes según el Servicio de Rentas Internas (S.R.I.), superando el 57% nacional al año 2.009, siendo en la actualidad la región económica más importante del país, según el último "estudio" realizado por el Banco Central del Ecuador, en el año 2006, el aporte fue del 18,6% al PIB, generando 4106 millones de dólares, sin embargo su valor de adjudicación permite que este PIB sea aún mayor llegando a adquirir en términos reales el 27% del Pib país gracias a las aportaciones de la producción petrolera y predial. Actualizado: al 2009 el PIB de Quito fue de 10.650 millones de dólares aproximadamente por concepto de producción (19% de aportación), 4.112 millones de dólares por concepto de adjudicación (8% de adjudicación) y 14.762 millones de dólares por concepto total de PIB (27% procedente del 8% adjudicado, 19% producido).¹⁵

TABLA N° 1

DATOS ECONÓMICOS DE LA CIUDAD DE QUITO

PIB producido	PIB adjudicado	PIB total	Población (estimada 2009)	PIB per cápita PPA	PIB per cápita nominal
10.650 millones	4.112 millones	14.762 millones	1'799.121 habitantes	8.205	16.410

Fuente: Ilustre Municipio de Quito.

Elaboración: Ilustre Municipio de Quito.

2.1.1.6. Con el Estado

Para éste negocio es necesario presentar pagos del IVA al Servicio de Rentas Internas SRI que es la entidad encargada de recaudar los

¹⁵ [http://es.wikipedia.org/wiki/Quito#Producto_Interno_Bruto]

impuestos. Los cuales son aplicados al 12% de todas las ventas dentro del país y con recaudaciones mensuales.

Se presentará el pago del impuesto a la renta al SRI, correspondiente al 25% de las utilidades de la empresa, anualmente en el mes de Abril de cada año.

Se afiliará a todos los trabajadores y presentará mensualmente el aporte patronal al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, que corresponde al 12,15% del salario.

2.1.1.7. Con el Talento Humano

Se pagará los salarios mensualmente con todos los beneficios que establece la ley del Ecuador.

La Participación Trabajadores se pagará como corresponde, el 15% de la utilidad del ejercicio anualmente en el mes de Abril.

2.1.1.8. Infraestructura

El local de trabajo y de atención al cliente, será arrendado, con pagos mensuales, mediante transferencias bancarias.

En cuanto a los servicios básicos de: luz, agua, teléfono, internet, se realizará igualmente con pagos mensuales a las empresas proveedoras respectivas, mediante pagos por internet.

2.1.2. Entorno Político

El gobierno, los legisladores y los líderes políticos afectan prácticamente a todas las empresas. En cuanto a lo referente a los negocios, desempeñan dos papeles principales: los fomentan y los limitan.¹⁶

2.1.2.1. Para definir precios y costos

La empresa presupuesta un alza del precio del servicio, pero se puede dar el caso en este país que es inestable política y jurídicamente una baja de precios. Puede ser en un caso por el aumento de los impuestos o por la inestabilidad política, pero es un riesgo que hay que asumir. Pero lo más probable es que los precios suban y no bajen, como lo indican las tendencias económicas de los últimos años.

Puede que los costos laborales aumenten más de lo presupuestado, para lo cual se debe estar prevenido en el precio de los servicios. El precio se debe aumentar una vez que la empresa esté firme en el mercado, para no perder clientes.

¹⁶ Cfr. P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 156.

Históricamente no se ha presentado un ajuste de precios para esta industria, ni con la determinación de un precio techo, ni de un piso de precio.

2.1.2.2. El sistema institucional

El gobierno influirá en éste negocio: desde el Ministerio de Trabajo con la subida anual de sueldos, o si hubiere repentinamente algún aumento de beneficios.

Se podrá aprovechar la presencia desde hace pocos años del Ministerio de Cultura para el siguiente paso que es la promoción a nivel nacional, ya que los servicios de venta incluyen conciertos cívicos y culturales.

2.1.2.3. Estabilidad y riesgos políticos

Para éste negocio específicamente no existe una ley especial que la rija. El momento político actual no presenta inconvenientes para formar esta empresa, más bien es favorable ya que se está fomentando la producción nacional.

Se tiene la seguridad entonces, de que una vez conformada la empresa, en cuanto a la parte política no se tendrá inconvenientes para continuar con un normal funcionamiento.

2.1.2.4. El marco exterior

El Ecuador es un país que cuenta con el apoyo de las naciones vecinas y las organizaciones internacionales como la OEA, la ONU y la Unión de Naciones Suramericanas conocida por su acrónimo Unasur, para el respaldo a la democracia.

En lo que respecta a la política regional y mundial, no le afecta a la empresa. Ya que al momento, el campo de acción de la orquesta será dentro del país.

2.1.3. Entorno Cultural

La sociedad en que uno vive perfila las creencias básicas, los valores y las normas sociales. El entorno cultural son los aspectos de una sociedad, que otorgan a esa sociedad un carácter distintivo y su personalidad. En el contexto del comportamiento del consumidor, se define a la cultura, como la suma de creencias, costumbres y valores adquiridos y transmitidos de generación en generación, que sirven para regular el comportamiento de una determinada sociedad. El impacto de su cultura en la sociedad es tan natural y tan enraizado que su influencia en el comportamiento es notable. La cultura se aprende como parte de la experiencia social del entorno de creencias, valores y costumbres.¹⁷

¹⁷ Cfr. P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 159

Quito ha acumulado varios títulos durante su historia; entre ellos se destacan “Luz de América,” por ser la primera ciudad en América hispana en buscar un gobierno autónomo, “Patrimonio Cultural de la Humanidad”, primera ciudad en ser nombrada por la UNESCO en 1978 y “Capital Iberoamericana de la Cultura en el año 2004”, designada por la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas. Lo cual nos dice mucho a cerca de la cultura de su población y de sus autoridades de gobierno local. Para el presente año 2011 Quito es designada Capital Americana de la Cultura y dicha noticia se encuentra registrada en la página web del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito de donde se extrajo la siguiente publicación.¹⁸

Quito es la Capital Americana de la Cultura 2011. El Bureau Internacional de Capitales Culturales (www.ibocc.org), entidad promotora de la Capital Americana de la Cultura, está acreditado ante la Organización de los Estados Americanos (OEA), el Parlamento Europeo y el Parlamento Latinoamericano. Dicho organismo designó públicamente, a Quito como Capital Americana de la Cultura 2011, el 14 de Julio de 2010.¹⁹

El día 8 de septiembre de 2010 Augusto Barrera Guarderas, Alcalde Metropolitano, y el Presidente del Bureau Internacional de Capitales Culturales, Sr. Xavier Tudela, suscribieron el Acuerdo Oficial de Nominación de Quito como Capital Americana de la Cultura 2011. Dicho acuerdo, además de designar a Quito con este importante título, compromete al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito a desarrollar, de la mejor manera, su Capitalidad durante todo el año 2011.²⁰

Este acuerdo es una oportunidad para el desarrollo de la empresa “Orquesta MercurioMus”, ya que con su existencia aporta al desarrollo del arte y la cultura de la ciudad.

¹⁸ Cfr. [<http://www.quito.gov.ec/la-ciudad/quitocapital.html>]

¹⁹ [<http://www.quito.gov.ec/la-ciudad/quitocapital.html>]

²⁰ [<http://www.quito.gov.ec/la-ciudad/quitocapital.html>]

2.1.3.1. Aspectos de la sociedad

Esta empresa prestará sus servicios a la ciudad de Quito. Dentro de esta segmentación geográfica se encuentran varios estilos de vida.

La similitud que tienen todos los habitantes es el gusto por la música. Mientras que la diferencia se encuentra en el estilo de música escuchada y en el modo en que ésta se presenta al público.

Por un lado se cuenta con el beneficio de que si es apreciada la música en vivo y con instrumentos sinfónicos; pero por otro se tiene que la mayoría de gente no está acostumbrada a este estilo, por lo tanto le corresponde a la “Orquesta MercurioMus” como pioneros en un mercado educar a los consumidores y desde éste punto de vista será un nuevo factor cultural para la ciudad de Quito.

En las sociedades europeas por ejemplo es más común este tipo de negocio. Pero se puede observar más cerca a un país de la región Sudamericana como Venezuela, donde existen más de ciento ochenta orquestas sinfónicas,²¹ a diferencia de Ecuador donde no se tiene ni éste diez por ciento. Pero partiendo de este conocimiento se debe mirar como una oportunidad que la empresa tiene para abarcar todo el país en un futuro no muy lejano.

²¹ Cfr. [<http://www.fesnojiv.gob.ve/es/nucleos.html>]

En la capital de una nación es donde se centran los Ministerios del Estado, Embajadas, Consulados, las matrices de las empresas más grandes del país, al igual que de los grupos culturales y religiosos, asociaciones y medios de comunicación. Así como también los colegios y universidades más representativos, los cuales educan a los habitantes del país en cuanto a ciencia y cultura. Es precisamente éste grupo de entidades mencionadas, quienes son los potenciales clientes.

Quito fue la primera ciudad declarada, junto a Cracovia en Polonia, como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Unesco, el 18 de septiembre de 1978.²² Lo cual indica mucho a cerca de su gente que por siglos ha mostrado su gusto por la cultura y las artes. Se puede mencionar desde la pintura y arquitectura Barrocas que se encuentran en su Centro Histórico, hasta que en la actualidad la ciudad es cuna del arte y la cultura del país.

2.1.3.2. Idioma

Para la comunicación en radio, trípticos y páginas amarillas se utilizará el idioma oficial que es el español, al igual que para el registro de los contratos. Para promocionar las ventas en la página web, se utilizará el español y el inglés, ya que esto abrirá más mercado con empresas multinacionales.

²² Cfr. [<http://es.wikipedia.org/wiki/Quito>]

2.1.3.3. Nacionalidad

Los clientes serán tanto nacionales como extranjeros, y no se elevarán los precios para extranjeros, a diferencia de los competidores, ya que aunque paguen más, su preferencia y fidelidad a la marca se la obtendrá tratándolos igual que a todos los clientes.

2.1.3.4. Clase social

Las ventas de los conciertos están dirigidas al segmento socio-económico alto de la ciudad. Tanto por motivos de cultura necesarios para la apreciación del arte musical sinfónico, y por la distinción que brinda un evento de este tipo, que motivará a los clientes a adquirir los servicios; como por el valor final, el cual reúne dos factores que son precio alto y la mejor calidad.

2.1.4. Entorno Demográfico

El primer factor de entorno de interés para los especialistas en marketing es la población, que es quien constituye los mercados en particular: el tamaño de la población mundial; su distribución y densidad geográfica; su tendencia migratoria; su distribución por edades; sus tasas de natalidad, matrimonio y mortalidad; y sus estructuras raciales, étnicas y religiosas.²³

²³ P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 143.

A continuación se analizó a la población de la ciudad de Quito, incluyendo su tamaño, carácter, distribución, mercado laboral y desarrollo social, modas y estilo de vida.

2.1.4.1. Tamaño

Quito es la segunda ciudad más poblada de Ecuador. Su población era de 1.397.698 habitantes en el área urbana y de 1.842.201 en todo el Distrito de acuerdo al censo del 25 de noviembre del año 2001 del INEC.²⁴ Según estima el municipio, para el año 2010, la urbe tendrá 1.640.478 habitantes y 2.215.820 en todo el Distrito Metropolitano.²⁵

De acuerdo con los datos mencionados en el párrafo anterior, Quito es una ciudad donde se incrementa el número de habitantes considerablemente como para establecer actividades comerciales como es el caso de la presente orquesta.

Se he decido que es la mejor opción dentro del Ecuador, no por ser la ciudad más poblada sino porque se encuentra poblada por las cedes embajadas, consulados entidades del estado y empresas multinacionales quienes conforman el grupo de potenciales clientes.

²⁴ Cfr. [http://www.inec.gob.ec/web/guest/descargas/basedatos/cen_nac/cec_pob_nac_2001]

²⁵ Cfr. [<http://www.quito.gov.ec/la-ciudad/quitenno.html>]

2.1.4.2. Carácter

La población de la ciudad es una ciudad muy diversa y cosmopolita. El carácter del quiteño sintetiza al ecuatoriano común, siendo este una persona muy amable, educada, fraternal y sobre todo muy humana.

2.1.4.3. Distribución

El sur de la ciudad se caracteriza por ser una zona de alta inmigración nacional en continuo crecimiento, renovación y alta actividad comercial. Aquí se ubica un gran parque industrial, el nuevo terminal terrestre y varios centros comerciales.

En el centro de la ciudad, las calles son estrechas por tratarse el sitio donde nació la ciudad en sus albores, razón por lo cual se restringe el acceso a los vehículos durante los fines de semana. Este espacio urbano es considerado como "la joya de la corona", sobre todo sus grandes iglesias, conventos, museos. Aquí se encuentra ubicada la casa presidencial conocida como "el Palacio de Carondelet". El municipio de Quito ha desarrollado un importante plan de restauración de la parte colonial de la ciudad por tratarse de una zona turística por excelencia con una variada riqueza social, cultural y arquitectónica para mantener esa atmósfera de antaño.

Muchos de los barrios del norte de la ciudad son de carácter residencial donde las nuevas generaciones y gente de negocios escogieron para vivir, es también donde se encuentra ubicado el centro financiero, bancario, sede de muchas empresas multinacionales y embajadas. Las casas matrices de muchos de los principales bancos que operan en Ecuador se encuentran ubicadas en esta parte de la ciudad, así como otras entidades de trascendental importancia como la Bolsa de Valores de Quito, el Banco Central del Ecuador, el Servicio de Rentas Internas, la Superintendencia de Bancos, entre otras.

La mayor parte de ventas se realizará en el sector norte de la ciudad sin embargo la venta de los servicios se realizará con movilización propia hacia el lugar que el cliente lo requiera, dentro de la ciudad de Quito y sus Valles aledaños.

2.1.4.4. Mercado laboral y desarrollo social

El aumento de la población tiene consecuencias negativas para el mercado laboral. Un efecto es el alto porcentaje de jóvenes que deben ser integrados año tras año en el mercado laboral. Ya hoy se constata en América Latina una alta desocupación y subocupación estructurales, así como un sector de servicios recargado y en parte improductivo.

El mercado laboral no puede integrar a toda la población potencialmente activa, de tal forma que el nivel de vida alcance para todos unos estándares claramente superiores al mínimo existencial. No es de esperar que en un futuro cercano ello pueda mejorar. Al contrario, existen motivos para afirmar lo contrario: primero, el crecimiento de la población se registra sobreproporcionalmente en las capas pobres y reproduce constantemente un gran número de trabajadores no cualificados y segundo, el progreso técnico destruye a menudo más puestos de trabajo de los que crea.

2.1.4.5. Modas y estilos de vida

Al momento el usar este tipo de conciertos privados no es una moda en la sociedad ecuatoriana. Es un objetivo de ésta empresa educar a la ciudad de Quito y luego al país, en la apreciación y el disfrutar de un nuevo estilo de complemento musical para los eventos sociales, cívicos y culturales.

2.2. MARCO DE ANÁLISIS AMBIENTAL

Se analizó a continuación a empresas similares al presente negocio, tanto en el ambiente nacional como internacional. Seguidamente se analizó el ambiente de la industria de la música en vivo dentro de la ciudad de Quito, y finalmente las ventajas y desventajas que presenta la orquesta para su aplicación a la realidad.

2.2.1. Ambiente Internacional

En la actualidad en los países europeos ya existe éste tipo de orquestas sinfónicas de cámara, siendo la más famosa de esta nueva especie, la Orquesta Johann Strauss, fundada y dirigida por André Rieu. Pero en los países Latinoamericanos no hay registros de que se presenten éste tipo de empresas que vendan conciertos privados.

Se describe a la Orquesta Johann Strauss (en holandés Johann Strauß Orchestra) como una orquesta sinfónica de cámara, fundada por André Rieu en 1987 en Holanda. En el momento de su primer concierto el 1 de enero de 1988, la orquesta contaba con 12 músicos. Actualmente, esta se compone de 43 miembros y actúa regularmente con músicos y cantantes invitados. La orquesta es bien conocida por su interpretación de obras clásicas con una frivolidad poco ortodoxa, bromeando con el público y realizando todo tipo de travesuras durante sus presentaciones. La orquesta vende sus conciertos en una gran variedad de lugares que pueden ser hasta estadios deportivos u otros lugares bien sean de ocio o culturales.²⁶

Por otro lado en el mundo cada país tiene por lo menos una orquesta sinfónica. En Latinoamérica el país con mayor número de orquestas sinfónicas es Venezuela, con más de 180,²⁷ pero los fines de estas orquestas son distintos a los de la Orquesta Johan Strauss y la Orquesta MercurioMus.

²⁶ Cfr. [http://es.wikipedia.org/wiki/Orquesta_Johann_Strauss]

²⁷ Cfr. [<http://www.fesnojiv.gob.ve/es/nucleos.html>]

Los fines que presentan la gran mayoría de orquestas sinfónicas a nivel mundial son de fortalecer la cultura musical de sus países y ciudades. Y sus recursos económicos provienen del Estado o de fundaciones. A diferencia de las orquestas y agrupaciones musicales de otros estilos de música, que se solventan con sus propios conciertos.

Las orquestas de cámara privadas se encuentra compuesta de la fusión de estos dos factores principales: la producción de música sinfónica y la forma de empresa privada para financiarse.

En todos los países del mundo se puede encontrar el caso de pequeños conjuntos privados de músicos académicos interpretando música sinfónica, los cuales son el grupo más similar de competidores para las orquestas de cámara privadas, pero no son exactamente una pequeña orquesta, sino que se los conoce como “Conjuntos de Cámara”.

Las principales diferencias están en que: el conjunto utiliza un solista para cada voz musical mientras que la orquesta utiliza varios instrumentos para interpretar una misma voz; y debido al número de integrantes, para no causar confusión en ritmo e interpretación una orquesta necesita obligatoriamente la presencia de un director musical. Para ejemplificar esta diferencia se puede observar que: un conjunto de cámara utiliza una persona para interpretar el violín primero. Una orquesta de cámara como MercurioMus utiliza cuatro violinistas para ejecutar la partitura del violín

primero y una gran orquesta puede utilizar de diez a dieciséis violinistas o más para ejecutar la misma partitura del violín primero.

2.2.2. Ambiente Nacional

En el Ecuador actualmente no se cuenta con orquestas sinfónicas de cámara privadas o con fines de lucro, como se identificó en el ambiente internacional.

Pero se encuentran orquestas sinfónicas pertenecientes: al estado, a instituciones educativas y a fundaciones. Se encuentran en actividad en las principales ciudades del país que son: Quito, Guayaquil, Cuenca y Loja. Es importante recordar que la diferencia representativa con respecto a la “Orquesta MercurioMus” es que éstas orquestas no tienen fines de lucro y para pagar a sus integrantes utilizan fondos del estado y de fundaciones.

Al igual que en el resto del mundo se puede encontrar en las principales ciudades del Ecuador a los conjuntos de música de cámara de instrumentos sinfónicos, quienes interpretan música del mismo estilo que ésta orquesta va a ofertar al mercado. Los conjuntos de cámara utilizan igual forma de financiar los salarios de sus integrantes que la “Orquesta MercurioMus”.

También se puede encuentran orquestas de otros estilos de música, como por ejemplo el ritmo tropical, nacional y músicaailable. Con igual forma para pagar los salarios de sus integrantes que los conjuntos de cámara.

2.2.3. Ambiente Industrial

La “Orquesta MercurioMus”, entrará a competir en la industria del entretenimiento, específicamente musical en vivo.

Clasificando su industria por clase de producto, entrará a competir en la prestación de servicios de conciertos en vivo, específicamente con orquesta sinfónica de cámara.

Dentro de ésta clasificación industrial se encontró a tres tipos de grupos de competidores que ofrecen entretenimiento, específicamente musical, con servicios de conciertos en vivo. En primer lugar están los conjuntos de cámara. En segundo lugar las orquestas sinfónicas. Y en tercer lugar las orquestas que ofertan música de estilo tropical, variada y nacional.

La “Orquesta MercurioMus” competirá con los conjuntos de cámara de música sinfónica, ya que estos grupos se enfocan al mismo tipo de clientes y ofrecen el mismo estilo de música.

Dentro de la industria están las orquestas sinfónicas existentes en Quito como son: Orquesta Sinfónica Nacional, FOSJE, Orquesta Filarmónica del Ecuador, Orquesta del CNM. Su característica principal es de ser orquestas sinfónicas que ofrecen conciertos sinfónicos en teatros o al aire libre con la finalidad de difundir la música universal y nacional como lo mencionan en su misión.

En la industria también se encuentran las orquestas que ofertan música de estilo tropical,ailable y nacional. La similitudes que se encontró con la “Orquesta MercurioMus” es el número de integrantes, y principalmente el enfoque de ser una empresa que oferta conciertos privados para complemento musical de eventos sociales.

El conocimiento de estos tres tipos de participantes de la industria es provechoso para tener referencias de la preferencia de los clientes, precio del servicio ofertado, diseño de los servicios con valores agregados y remuneraciones a los empleados.

2.2.4. La Empresa

Con todos los antecedentes antes expuestos se determinó las ventajas, desventajas y una propuesta para el mercado de la empresa.

2.2.4.1. Ventajas

Ser la primera compañía en ofrecer en el mercado ecuatoriano los servicios de conciertos privados con orquesta sinfónica de cámara.

Ser líder en el mercado de servicios de música académica, en cuanto a la legalidad de la compañía y de las transacciones de ventas de servicios. Esto debido a que la mayoría de agrupaciones

musicales no están legalmente conformadas, y no se encuentran registradas en las estadísticas de la Asociación de Artistas Profesionales de Pichincha, que es el organismo que básicamente dicta las leyes especiales para el funcionamiento de las empresas de ésta industria. Cabe mencionar que las orquestas de otros estilos de música si se encuentran registradas en la mencionada Asociación, lo que les da la legalidad de funcionamiento.

En primer lugar se diferencia de los conjuntos de cámara, que ofertan al mismo mercado el mismo estilo de música, por ser una orquesta y no un pequeño grupo de integrantes, además cuenta con la presencia de un director musical en escena.

En segundo lugar al compararse con las orquestas sinfónicas existentes en Quito, su principal ventaja es la visión y misión diferentes para las cuales cada fue creada. Las orquestas existentes pertenecen a instituciones del estado, a instituciones educativas o a fundaciones, debido a ésta razón no tienen fines de lucro y su interés es difundir la música universal y nacional en teatros o escenarios con gran número de público. El enfoque de la “Orquesta MercurioMus” es vender conciertos privados de música sinfónica universal, como complemento para las actividades de entretenimiento de programas sociales, cívicos o culturales.

En tercer lugar se diferencia de las orquestas registradas en la Asociación de Artistas Profesionales de Pichincha por el estilo de música presentado al mercado, ya que las mencionadas ofertan música de estilo tropical, variada y nacional. Y no se consideran como competidores ya que un mismo cliente contrata actualmente para el mismo evento a éstas orquestas y a conjuntos de cámara de música sinfónica.

2.2.4.2. Desventajas

Ser una empresa nueva, lo cual implica educar al mercado para cosechar los frutos de las ventas.

La incertidumbre que hay en un mercado cuando sale un nuevo producto.

2.2.4.3. Propuesta

El cambio que se propone es romper el paradigma de la típica orquesta sinfónica que ofrece música seria y salir al mercado con un nuevo concepto de concierto en Ecuador que es la mezcla de lo serio con lo entretenido, ofreciendo música que sea del agrado de los clientes, dependiendo del tipo de evento al que se complemente.

2.3. FUERZAS COMPETITIVAS

La situación competitiva en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, que son: la competencia, los proveedores, los productos sustitutos, los clientes y las barreras de ingreso. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial, es debido a esta situación que cada sector debe ser analizado continuamente porque van cambiando a través del tiempo y principalmente de las entradas y salidas de los integrantes de las mencionadas fuerzas competitivas del mercado.²⁸

2.3.1. Amenaza de ingreso

La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad. Las empresas que se diversifican por adquisición al entrar a otros sectores y mercados comúnmente utilizan sus recursos generando inestabilidad.²⁹

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/ o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.³⁰

Al momento no existen barreras de ingreso o salida en este sector. Para que se mantenga como una empresa con un valor agregado en este sector a

²⁸ Cfr. M. PORTER. (2002). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental. p. 23.

²⁹ M. PORTER. (2002). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental. p. 27.

³⁰ M. PORTER. (2002). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental. p. 27.

través del tiempo se debe desarrollar con cambios permanentes en cuanto sea posible. Sobre todo enfocándose en el desarrollo de sus fortalezas, que al momento son las debilidades de la competencia del sector industrial, como la administración del talento humano y tener una buena estrategia de marketing.

Han surgido nuevas empresas en esta industria pero también se han acabado rápidamente por el factor principalmente de la organización. Como segundos puntos también la impuntualidad, el no tener una estrategia de marketing, el no tener una base legal para constituirse y para presentar contratos, la falta de buen trato con su personal y con sus clientes.

Pueden querer surgir nuevos competidores ya que si le va muy bien a ésta empresa alguien más va a querer formar otra igual. Como siempre en cada industria se debe tener reservas debido al ingreso de nuevos negocios. Para lo cual ésta empresa como uno de los planes de contingencia tiene que formar otras orquestas que abarquen el mercado en caso de ser necesario para no dar lugar al ingreso de nuevos competidores, ya sea porque se acabaron los proveedores calificados o porque no habría mercado para tantas empresas y de esta forma desmotivar el ingreso de amenazas.

La forma de producir economías de escala para la orquesta es repasar el repertorio para presentar en varios contratos efectuados.

La diferenciación para mantener otra barrera de ingreso será la identificación de la marca “MercurioMus” para ser reconocida con la lealtad

de los clientes, lo cual se derivará de la publicidad realizada, el servicio al cliente y por ser la primera marca del sector industrial.

Otra medida como barrera de entrada es los requisitos de capital necesarios para ingresar a este mercado, sobre todo cuando la compañía empiece a operar con ventas a crédito, lo cual aún no es lo común en esta industria, que se maneja con ventas de contado.

Otra barrera de entrada que se creará será la curva de aprendizaje, tanto en la experiencia administrativa, de ventas, como en el proceso del servicio efectuado por el personal operativo, para tener más aceptación por parte de los clientes del mercado.

2.3.2. Competencia

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición. Si las jugadas y contrajugadas tienen una escalada, entonces todas las empresas del sector industrial pueden sufrir y terminar en peores condiciones que antes.³¹

³¹ M. PORTER. (2002). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental. p. 37.

En el ámbito de la música también existe rivalidad como en todo lado, así que se debe estar alerta para no perder los clientes con una buena labor administrativa que atienda en forma seria pero muy amable, y mantenga todos los asuntos legales en regla con los clientes para que se sientan respaldados por un servicio de calidad y además con una organización y reputación intachables, para que una vez que conozcan la empresa la recomienden y de esa forma ganar más porcentaje de mercado.

Como se mencionó anteriormente al momento en el mercado no existe una empresa de similares características. Por lo tanto no hay competidores directos. La competencia existe a nivel de la industria con los conjuntos de cámara, que ofrecen un servicio sustituto, señalado en el siguiente punto.

2.3.3. Servicios sustitutos

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.³²

En la Asociación de Artistas Profesionales de Pichincha se encuentran registrados cuatro conjuntos de cámara, que ofrecen música clásica.³³ Pero en la ciudad de Quito existen alrededor de 25 conjuntos informales de éste estilo de música, de los cuales menos de diez son fijos y con una constante

³² M. PORTER. (2002). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental. p. 43.

³³ [<http://www.aa-pp.com/Asociacion-de-artistas-profesionales-de-pichincha-socios/Asociacion-de-artistas-profesionales-de-pichincha-camara.html>]

práctica y renombre, quienes serán los más cercanos competidores. En realidad la empresa estará un tanto fuera de este mercado pero no tan alejado, ya que estos conjuntos representan a los productos sustitutos y quienes no adquieran los servicios de la “Orquesta MercurioMus”, tomarán los de ellos.

La variable que más les favorece a los sustitutos es el factor precio, el cual es mucho más bajo que el precio de la orquesta, de esta forma los clientes pueden preferir comprar sus servicios, pero no se debe olvidar que la estrategia de la “Orquesta MercurioMus” es competir por diferenciación y no por precio.

El empleo de publicidad no se da por parte de los sustitutos, de todas maneras por ese lado también la compañía se ha preocupado del empleo de estrategias de promoción mediante radio, trípticos, páginas amarillas y página web en internet.

Una variable muy importante que hay que mencionar es que la mayoría de los conjuntos existentes no son establecidos legalmente como empresas o negocios, lo cual será otra de las ventajas para la orquesta, pero también es precisamente eso lo que dificulta el saber con exactitud el número de competidores.

Dentro de la industria de la música en vivo se tiene a las orquestas de música tropical, variada yailable. Pero se los descarta como servicios

sustitutos porque los clientes contratan los dos estilos de música para un mismo evento; pero sí se los tomará en cuenta como referencia para fijar los precios de venta y las remuneraciones de los empleados.

2.3.4. Clientes

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos - todo a expensas de lo rentable de la industria -. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.³⁴

La venta de los servicios a los potenciales clientes se realizará con normalidad, ofertando los servicios mediante un agente de ventas, radio, trípticos, páginas amarillas y página web.

Se presentaría un comprador poderoso si se da el caso de exista una empresa o grupo de empresas que compren una gran porción de conciertos al año, esto hará que puedan ejercer presión para reducir los precios, que si la compañía no responde positivamente a sus pedidos se pueden buscar un sustituto.

Se pueden presentar clientes muy influyentes dado el caso que exijan más calidad del servicio que se les ha presentado, y se incurra en una insatisfacción al cliente. Lo cual producirá comentarios negativos al respecto dentro del grupo objetivo. Pero debido a que el servicio es

³⁴ M. PORTER. (2002). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental. p. 44.

diferenciado se procurará tener excelencia al momento de realizar los conciertos en vivo, para conseguir una mejor prestación de servicios que los sustitutos del mercado anteriormente citados.

Ejercerán su poder negociador los clientes que tengan información total del mercado, tales como los precios de los servicios sustitutos, la demanda del mercado e incluso los sueldos del personal operativo. Estos casos se dan en compradores industriales y comerciales pero ellos saben muy bien que las rebajas de precios son más sensibles en productos no diferenciados.

2.3.5. Proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios. Por ejemplo, elevando sus precios, las empresas de productos químicos han contribuido a la erosión a los beneficios en los contratos de los envasadores de aerosol, porque los envasadores enfrentan la intensa competencia de automanufactura de sus clientes, limitando así la posibilidad de elevar precios.³⁵

El giro del negocio de la empresa requiere contratar servicios como materia prima para vender servicios. Y para este trabajo la costumbre es que cada músico trae su instrumento, tanto a los ensayos diarios como a los conciertos, solamente en el caso del contrabajo la empresa comprará este instrumento. Cabe mencionar aquí también que, por lo general los

³⁵ M. PORTER. (2002). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental. p. 47.

instrumentos grandes y de difícil trasportación son propiedad de las orquestas.

En cuanto a los proveedores se podría decir que son los conservatorios de música que hay en la ciudad. Pero cada persona busca su propio trabajo, es decir que aquí: el proveedor de servicios son las personas que han realizado estudios musicales y tienen las capacidades de leer con facilidad el repertorio que se tocará en los conciertos propuestos.

Los lugares específicos donde se encuentran a los proveedores son:

- Conservatorio Superior Nacional de Música de Quito
- Conservatorio Franz Liszt
- Conservatorio Jaime Mola
- Conservatorio Mozarte

Para negociar los contratos, una de las fortalezas de éste negocio es que el autor mantiene una relación de amistad con los músicos que formarán parte de la orquesta y quienes pertenecen a otras orquestas. La investigación realizada reveló que al momento no se va a crear una empresa similar.

Los proveedores ejercerían su poder negociador de sueldos en este caso si existieran varias ofertas de trabajo en la ciudad de Quito, pero ese no es el caso al momento, lo que favorece a la compañía.

Si la orquesta no fuera una empresa importante los proveedores ejercerían su poder de libertad y renunciarían, pero por tener prestigio en el mercado y reconocimiento mediante la publicidad realizada, los proveedores se quedarán para agregarle valor a la vez que desearán protegerla y ayudarla en su desarrollo a la vez que ellos también se benefician.

Al adquirir experiencia los proveedores pueden exigir mayores beneficios salariales al igual que ejercer su poder negociador ya que ellos también habrán adquirido diferenciación.

El grupo proveedor resulta una amenaza para cualquier empresa cuando existe una amenaza de integración hacia adelante, en este caso la intención de formar una orquesta sinfónica de cámara diferente.

Por otro lado se necesita comprar: atriles, sillas, micrófonos, amplificadores, Muebles de oficina, Equipo de computación, Equipo de oficina y Vehículo, los cuales tienen cinco y diez años de duración siendo los respectivos de depreciación y reemplazo; por este motivo no se los considera como materia prima, sino como equipo de trabajo y parte del activo fijo.

Los proveedores en este caso mantienen sus precios fijos, y de entre las diferentes opciones que se presentan en la ciudad de Quito se seleccionó a Almacenes Juan Eljuri Cía. Ltda., por ofrecer el mejor precio en cuanto a productos musicales.

2.4. LA RED DE VALOR

Para Brandenburger y Nalebuff la Red de Valor “representa a todos los jugadores de un negocio y la interdependencia existente entre ellos. Siendo éstos: los clientes, compañía, competidores, proveedores y complementadores”.

Esta Red de Valor puede afectar a la empresa sin necesariamente estar en contacto directo con la misma, por este motivo se utilizará como recurso preventivo mantener las buenas relaciones con los participantes del mercado, y para cumplir este objetivo se utilizará como estrategia aplicar los valores de la empresa detallados en el plan estratégico. Para de este modo esperar un juego transparente y limpio con todos los participantes de la Red, siendo importante estar siempre pendiente de cualquier cambio por parte de los mismos, para tomar las decisiones pertinentes.

Para la orquesta la Red de Valor son sus clientes, servicios sustitutos, proveedores, descritos como las fuerzas competitivas en párrafos anteriores, y los complementadores definidos a continuación.

2.4.1. Complementadores

Para Brandenburger y Nalebuff los complementadores son “aquellos participantes a quienes los clientes compran productos o servicios complementarios, o a quienes los proveedores venden recursos complementarios”.

Ghemawat teórico de la estrategia de negocios añade que los complementadores son “tecnologías, sub-tecnologías y productos complementarios que sin ellos el valor del producto o tecnología central disminuirá sustancialmente”.

Los lugares donde se realicen los servicios serán uno de los principales complementadores, para este caso la existencia de prestigiosos hoteles y hosterías que ofrecen sus instalaciones para la realización de eventos sociales y empresariales, ya que será el lugar donde se realizará la prestación de servicios. Coexisten varias empresas, entre las principales de la ciudad se encuentran: Hotel JW Marriott, Swissotel, Four Points Sheraton, Hotel Quito, Banquetes Lafayette.

Para la orquesta como complementadores se tiene a las empresas que organizan eventos sociales y culturales, ya que su labor es organizar los eventos sociales y culturales, con la existencia de ellas se puede ampliar la cuota de mercado, ya que los mismos clientes que contraten sus servicios son potenciales clientes de la empresa. Entre las principales empresas en Quito se encuentran: Consorcio Don Perignon Plus, Grupo Barlovento, BTL Ingeniería de eventos Organizadores profesionales de eventos, Planners & Meetings Eventos Profesionales.

Los conservatorios existentes en la ciudad son complementadores ya que educan a las personas en la apreciación de la música sinfónica, con su existencia y trabajo realizado están generando potenciales compradores de

los servicios ofertados. Entre los principales que se encuentran en Quito están: Conservatorio Superior Nacional, Franz Liszt, Jaime Mola, Mozarte, George Gershwin.

Los medios masivos: la “Orquesta MercurioMus” debe cultivar las relaciones con los medios de comunicación masiva, particularmente periódicos, radio y televisión. La compañía buscará más y mejores medios que emitan algún tipo de noticia; favorable sobre ella. Entre los principales medios se encuentran: Telerama, Radio Visión, Radio HCJV, El Comercio, El Universo.

3. ANÁLISIS DE MERCADO

Según Philip Kotler “Las empresas no sólo venden, también compran una gran cantidad de materias primas, productos manufacturados, instalaciones, equipos, suministros y servicios de oficina”. Se analizará vender a las empresas de la ciudad de Quito, servicios de conciertos de música sinfónica.

“Hay trece millones de organizaciones que adquieren bienes y servicios por un valor superior a los tres trillones de dólares al año.” (KOTLER, 1996: 209). Siendo esta una publicación del año 1996, en la actualidad tanto la cifra de organizaciones como de dólares se habrá multiplicado, y es un indicador de que existen los clientes, el trabajo de la orquesta es buscarlos y ofrecerles sus servicios.

El negocio se plateó B2B, para esto es necesario destacar que en las organizaciones compran bienes y servicios para satisfacer varios objetivos: como hacer beneficios, reducir costes, satisfacer las necesidades de los empleados, clientes y cumplir las obligaciones legales. Normalmente participan más personas en las decisiones de compra empresariales que en las de bienes de consumo, especialmente si la adquisición es importante.³⁶

Randall, define el estudio de mercado de la siguiente manera: "La recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing".

³⁶ Cfr. P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 209.

El análisis de mercado para la “Orquesta MercurioMus” consistió en planificar la investigación, recopilar información y analizarla, para presentar los datos relevantes sobre la situación del mercado específico y formular estrategias de marketing.

Los datos relevantes fueron la metodología utilizada, la oferta que tiene éste mercado, la selección del mercado meta, y estrategias de posicionamiento, detalladas a continuación.

3.1. METODOLOGÍA INVESTIGATIVA

Es el procedimiento general y ordenado que permite establecer el diseño de la investigación, que persigue establecer lo significativo de los hechos y fenómenos investigados. Algunos de sus componentes son: el método o tipo de estudio, las técnicas de recolección y de análisis de la información, y los instrumentos de investigación.³⁷

3.1.1. Fuentes de datos

Para mantener la calidad de la información presentada, se recopiló la información que se ajusta a las necesidades de la investigación, con datos actuales y objetivos.³⁸

Para la presente investigación se utilizó datos primarios y secundarios.

³⁷ Cfr. R. HERNÁNDEZ. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. p. 52.

³⁸ Cfr. R. HERNÁNDEZ. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. p. 64.

Las fuentes de los datos primarios fueron los proveedores, la competencia y los potenciales clientes.

Las fuentes de los datos secundarios fueron publicaciones gubernamentales que ofrecen información sobre el comportamiento de indicadores sociales y económicos pertinentes al presente plan de negocios, y libros que son documentos escritos importantes por sus conceptos aplicados y reconocidos mundialmente en la actualidad.³⁹

3.1.2. Métodos y técnicas aplicados

El método que se aplicó fue el estudio de mercado.

Para Kotler, Bloom y Hayes, el estudio de mercado "consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización".

En la presente investigación, luego de la planificación se presenta como documento final los datos suficientes, reunidos y analizados para el emprendimiento del negocio.

Las técnicas aplicadas en la presente tesis son: la observación directa y las testimoniales.

³⁹ Cfr. R. HERNÁNDEZ. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. p. 67.

La observación directa fue captar, advertir o percibir directamente los hechos como se presentaron de una manera espontánea, percibiendo deliberadamente algunos rasgos existentes en la realidad por parte del observador quien asumió el papel de miembro de un grupo o comunidad investigada, en éste caso la competencia.

Las técnicas testimoniales fueron: las entrevistas para los clientes y para los proveedores.

La entrevista es la interacción personal, espontánea o inducida, libre o forzada entre dos personas, las cuales efectúan un intercambio de comunicación e información, como testimonios y reportes verbales de eventos o fenómenos. La recolección de información mediante las entrevistas se hace a través de cuestionarios aplicados a una muestra de la población.

3.1.3. Diseño de instrumento de investigación

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. En primer lugar se debe plantear objetivos de estudio e interrogantes de conocimiento, los cuales el investigador debe alcanzar.⁴⁰ En los siguientes párrafos se detallan los objetivos e interrogantes de ésta investigación.

⁴⁰ Cfr. R. HERNÁNDEZ. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. p. 184.

Las preguntas abiertas⁴¹ permiten al entrevistado responder con sus propias palabras, se las utilizó ya que son ventajosas en la etapa de exploración, en la que el investigador busca claves sobre la manera de pensar de las personas, más que medir cuantas piensan de una determinada forma, al no estar restringidas las respuestas, los entrevistados revelan cómo piensan sobre el problema.

Las preguntas cerradas⁴² tienen preestablecidas las respuestas, el cuestionado debe hacer una selección entre ellas. Son más fáciles de analizar y tabular, además miden cuántas personas piensan de una misma forma.

3.1.3.1. Clientes

El objetivo general planteado antes de proceder a la investigación a los clientes va encaminado a obtener la información necesaria para alcanzar el posicionamiento de esta empresa en el sector industrial y formular las estrategias de marketing pertinentes que se acomoden a los potenciales clientes del mercado.

Los objetivos específicos son: conocer las preferencias de los clientes en cuanto al producto, plaza y precio. Y conocer la oferta y demanda desde el punto de vista de los clientes.

⁴¹ Cfr. R. HERNÁNDEZ. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. p. 194

⁴² Cfr. R. HERNÁNDEZ. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. p. 195

El cuestionario diseñado para realizar la entrevista a los potenciales clientes que fueron representantes de empresas, fue estructurado de preguntas abiertas y cerradas. La entrevista a clientes se encuentra detallada en el anexo 1.

3.1.3.2. Proveedores

Para recolectar datos de los proveedores se recurrió a la entrevista personal, realizada con estudiantes de conservatorios de los diferentes instrumentos que la orquesta requiere para su conformación, quienes son los principales proveedores para la puesta en marcha de ésta empresa.

Los objetivos principales fueron conocer su disponibilidad para trabajar en éste negocio, tanto de tiempo como de aceptación de las remuneraciones ofrecidas. Y por otra parte observar la capacitación requerida para ocupar dicho puesto de trabajo.

Los objetivos específicos fueron: conocer si existen al momento personas con la preparación técnica para realizar los servicios que va a ofrecer la orquesta, conocer su experiencia, su disponibilidad de tiempo y su aspiración salarial.

La entrevista a los proveedores consistió en la formulación de un cuestionario estructurado de preguntas abiertas y cerradas, y en su

última pregunta se realiza observación directa, solicitando al entrevistado una demostración de lectura a primera vista de partituras con su instrumento. La entrevista a proveedores se encuentra detallada en el anexo 2.

3.1.3.1. Competencia

Para analizar las características de la competencia se utilizó la técnica de la observación directa u observación de campo.

Los objetivos fueron observar las estrategias de marketing empleadas por la competencia.

Los objetivos específicos fueron conocer el precio de mercado, la promoción de la competencia, la plaza y los detalles acerca de los servicios ofrecidos.

Consistió en: asistir a los contratos de conciertos privados de varios conjuntos de cámara, y conciertos públicos de las orquestas, como integrante de los conjuntos de cámara y de las orquestas. Ésta técnica también sirvió para observar a los clientes y proveedores, al mismo tiempo.

3.1.4. Plan de muestreo

En un plan de muestreo es necesario definir: la unidad de muestreo, el tamaño de la muestra, el procedimiento de muestreo, y los métodos de contacto, los cuales se detallan a continuación.⁴³

3.1.4.1. Unidad de muestreo

Para los clientes se parte de la población, que para la presente investigación es el conjunto de empresas privadas y embajadas de la ciudad de Quito, que tengan la necesidad de distinción, como complemento para sus eventos sociales, cívicos o culturales.

El grupo objetivo del muestreo fue determinado por la característica de ser empresa con varios años de funcionamiento en la ciudad, con un número alto de empleados y que busque distinguirse de su competencia, mostrando una buena imagen al público en general y en particular a sus clientes.

En cuanto a los proveedores la unidad de muestreo se determinó por la característica de ser músicos estudiantes de niveles superiores o por graduarse como instrumentistas que requiere la presente orquesta, que concurren a los conservatorios de la ciudad de Quito.

⁴³ Cfr. R. HERNÁNDEZ. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. p. 334.

Para analizar a la competencia actual se determinó como unidad de muestreo a las orquestas sinfónicas, y a conjuntos de cámara que realiza sus actividades en la ciudad de Quito.

3.1.4.2. Tamaño de la muestra

Las entrevistas se realizaron a veinte representantes de empresas del grupo objetivo del muestreo de clientes. Siendo entrevistadas las personas encargadas de marketing, de desarrollo institucional, representantes de embajadas y gerentes de área que toman las decisiones en cuanto a presupuestos de egresos de las respectivas empresas.

Se obtuvo entrevistas con veinte representantes de los proveedores determinados como unidad de muestra.

Se realizó la observación directa a diez representantes de la unidad de muestreo seleccionada como competencia, entre orquestas sinfónicas y conjuntos de cámara de la ciudad de Quito.

3.1.4.3. Procedimiento de muestreo

Para el plan de muestreo se utilizó el método no probabilístico. Ya que se contaba con información primaria por observación directa

de los tres grupos analizados: clientes, proveedores y competencia. Debido a que es un mercado en el cual el autor ha obtenido experiencia con trabajos anteriores con otros grupos musicales.

3.1.4.4. Métodos de contacto

El método de contacto utilizado tanto para clientes, proveedores y competencia fue el personal, escogido por ser un método fiable y que proporciona la mayor cantidad de respuestas a las inquietudes del investigador.

3.1.5. Análisis de Resultados de las Entrevistas a Clientes

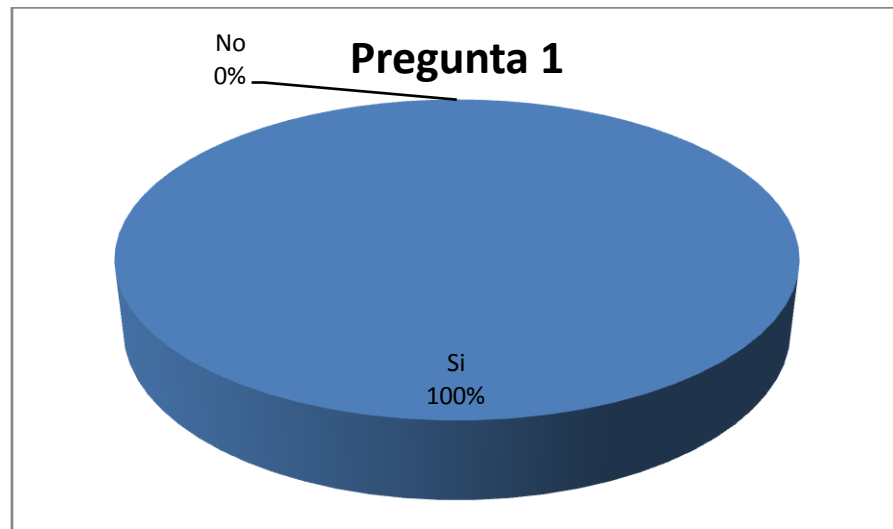
El análisis de los resultados se inicia con el manejo de los datos obtenidos y contenidos en cuadros, gráficos y tablas. El análisis debe responder a las preguntas de investigación y los objetivos planteados.⁴⁴

A continuación se presentan las preguntas de las entrevistas efectuadas, un gráfico de sus resultados y su respectivo análisis.

Pregunta 1: ¿Su empresa ha realizado eventos sociales como: lanzamientos al mercado de un producto nuevo, celebraciones de aniversario, día del trabajador, navidad u otros?

⁴⁴ MÉNDEZ Carlos, (2001). *METODOLOGÍA Diseño y desarrollo del proceso de Investigación*. Colombia: Mc Graw-Hill. p. 219.

GRÁFICO N° 11



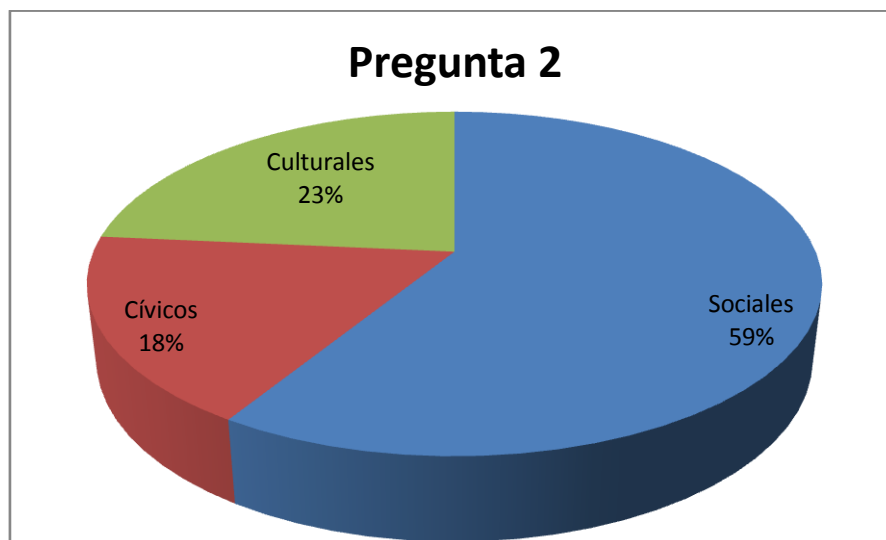
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

Como se aprecia en el gráfico N° 11, todas las empresas entrevistadas han realizado algún tipo de evento social. Analizando la demanda, éste caso es uno de los factores necesarios para determinar la presencia de potenciales clientes del presente servicio.

Pregunta 2: ¿Qué tipo de eventos ha realizado su empresa?

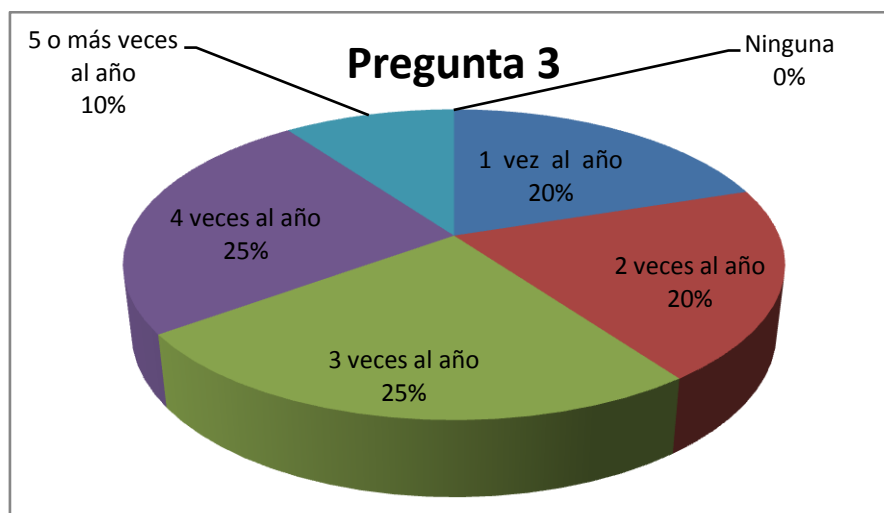
GRÁFICO N° 12

**Fuente:** Investigación realizada.**Elaborado por:** Marco Lema Calle.

De acuerdo a la selección de los entrevistados, el 59% de ellos ha realizado eventos sociales, el 23% culturales y el 18% cívicos, teniendo algunos entrevistados más de una variable. Con estas respuestas se determinó el enfoque que se deba dar a la promoción presentada y también al diseño de los servicios prestados.

Pregunta 3: ¿Con que frecuencia realiza su empresa éste tipo de eventos?

GRÁFICO N° 13



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

La frecuencia de realización de los eventos es un factor determinante para proyectar la probabilidad de consumo de los servicios propuestos, y se observa que realizan eventos: una vez al año el 20%, dos veces al año el 20%, tres veces al año el 25%, cuatro veces al año el 25% y cinco o más veces al año el 10%. Por lo que se determinó que una misma empresa puede comprar los servicios propuestos varias veces por año.

Pregunta 4: Descripción de los eventos:

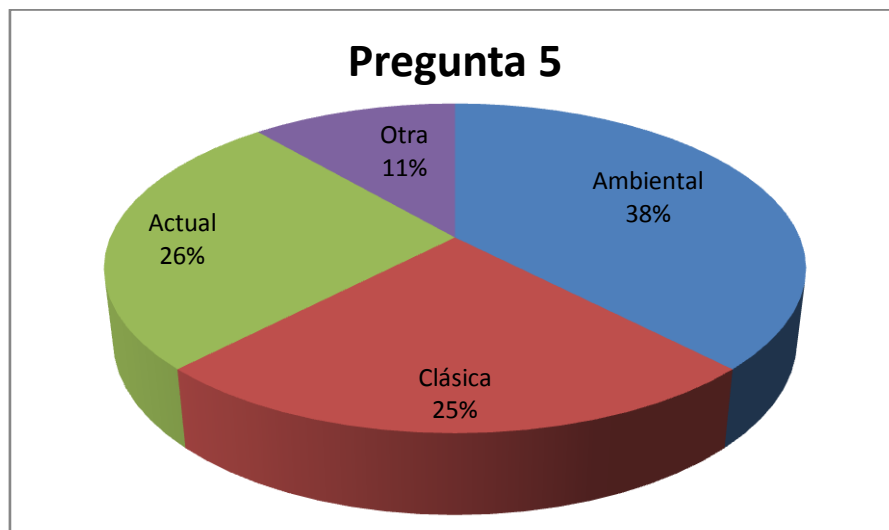
En cuanto al lugar, los entrevistados mencionaron que los eventos los realizan en salones de recepciones de prestigiosos hoteles de la ciudad. A

los cuales se los puede tomar como una oportunidad para formar alianzas estratégicas.

Los motivos que los clientes presentaron son en resumen: para homenajear a los clientes internos o externos. Este dato fue importante para determinar estrategias de diferenciación.

Pregunta 5: ¿Qué estilo de música han utilizado en los eventos sociales de su empresa?

GRÁFICO N° 14



Fuente: Investigación realizada.

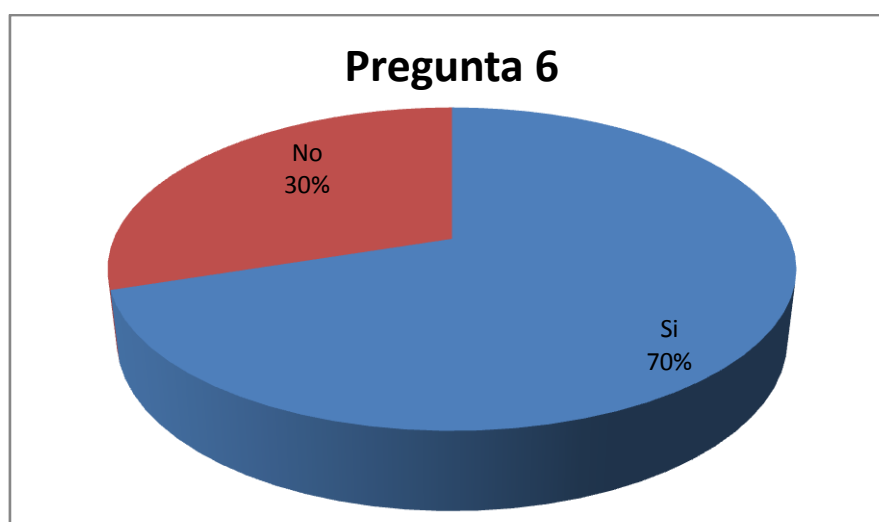
Elaborado por: Marco Lema Calle.

La mayoría de los entrevistados ha utilizado la música ambiental o música de fondo constituyendo el 38%, ya que es requerida en todo tipo de reuniones, y también la música actual el 26% y la clásica el 25%, mencionando como dato importante que cada entrevistado más de una

opción. Este dato fue importante para el diseño del servicio ofrecido, partiendo desde el punto de que la orquesta puede realizar adaptaciones musicales.

Pregunta 6: ¿Su empresa ha contratado antes música en vivo?

GRÁFICO N° 15



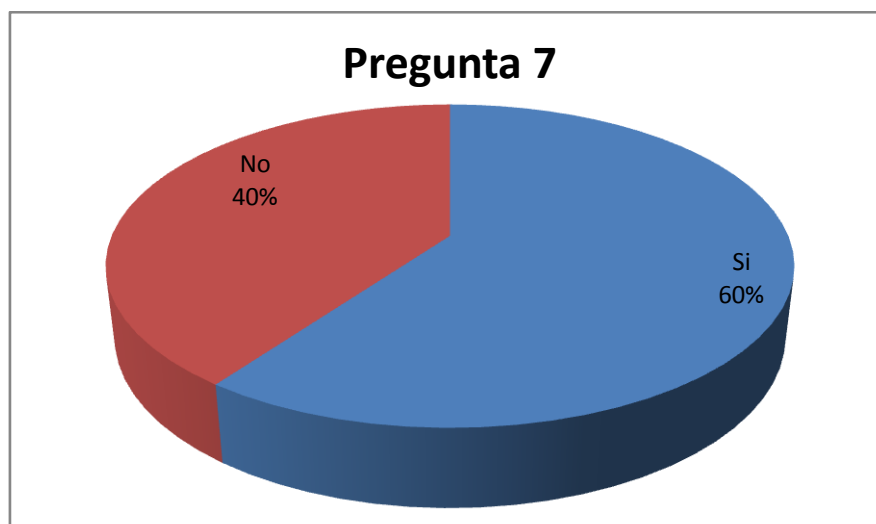
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

La mayoría de entrevistados ya ha realizado contrataciones de música en vivo siendo el 70%, mientras que el 30% sólo ha utilizado música grabada contratando discomóviles en sus eventos. Lo que permitió observar la oferta que ha existido en el mercado por parte de los grupos de competidores de la industria musical.

Pregunta 7: ¿Sería una buena estrategia para su empresa: la presencia de una orquesta sinfónica en su evento, con sus invitados o no es relevante?

GRÁFICO N° 16



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

La mayoría de entrevistados (60%) piensa que si es una estrategia relevante la presencia de una orquesta sinfónica dentro de sus eventos, por ser un elemento de distinción y diferenciador de su competencia. Es un factor con el que se formularon estrategias de posicionamiento y para conseguir más ventas.

Pregunta 8: ¿Qué tipo de música de orquesta sinfónica le agradaría escuchar en uno de los conciertos ofrecidos?

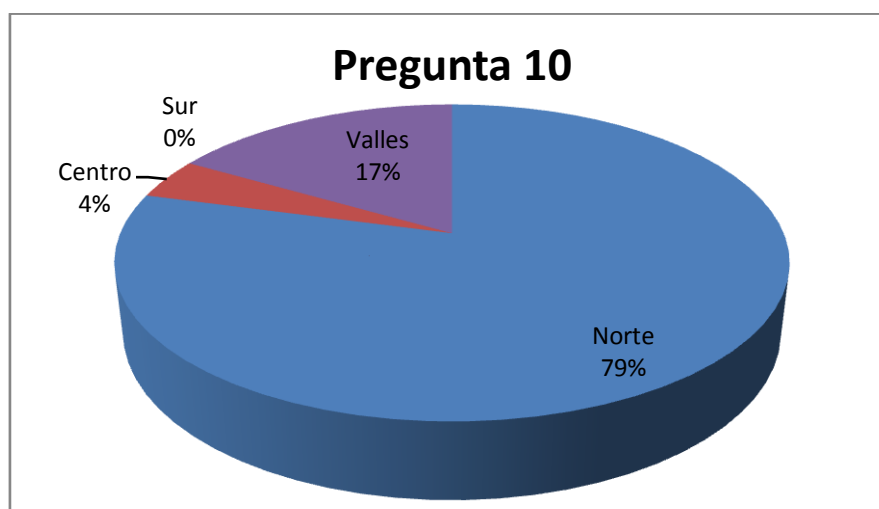
Los clientes prefieren conciertos con música variada, la música clásica, seguido de romántica, barroca y vales. Estos datos fueron importantes para diseñar el servicio presentado.

Pregunta 9: ¿Algunos temas en especial?

Las preferencias de los clientes son música de Mozart, Beethoven y Bach y especialmente se descubrió que para las embajadas entrevistadas el tema especial es el himno de su país. Este dato se utilizó para formular las estrategias de promoción y diseño del servicio.

Pregunta 10: ¿En qué sector de la ciudad de Quito realiza los eventos su empresa?

GRÁFICO N° 17



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

Como se puede observar en el gráfico la mayor parte de eventos de las empresas entrevistadas se los realiza en el norte de la ciudad con el 79%. Este dato se utilizó para determinar la localización de las oficinas del negocio y para realizar las estrategias de distribución.

Pregunta 11: ¿Cuáles son los factores importantes para decidir contratar servicios de conciertos o no?

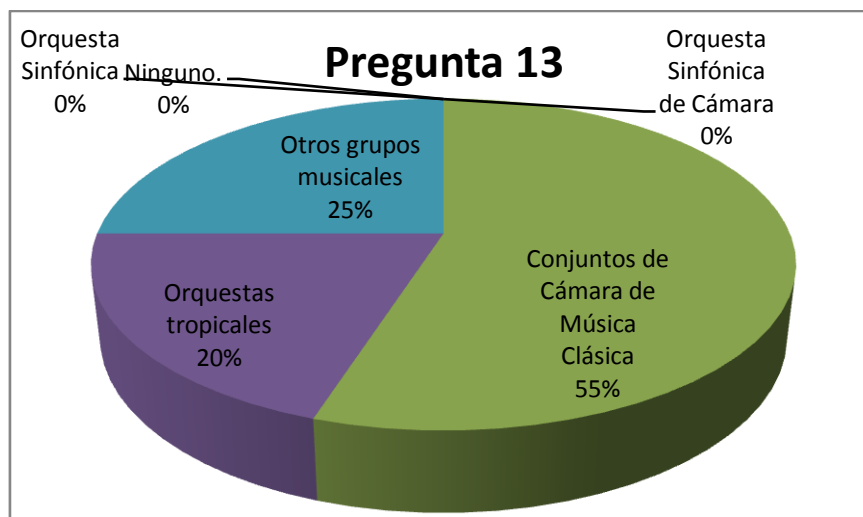
Para los clientes los factores que son más importantes para decidir contratar los servicios de conciertos son en primer lugar la distinción ofrecida, luego la publicidad escuchada y el presupuesto de gastos. Estos datos fueron importantes para realizar las estrategias de diferenciación y promoción.

Pregunta 12: ¿Qué cargo ocupa la persona encargada de decidir si contrata o no, éstos servicios para su empresa?

Las personas que toman las decisiones de contratar o no los servicios presentados son los miembros de juntas directivas y gerentes de área. Este dato sirvió para dirigir las estrategias de venta.

Pregunta 13: Señale que servicios ha contratado antes:

GRÁFICO N° 18



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

La mayor parte de clientes ha contratado antes conjuntos de cámara de música clásica (55%) que son los más cercanos competidores, y en segundo lugar a otros grupos musicales (25%) y orquestas tropicales (20%). No se han presentado contratos a las orquestas sinfónicas de la ciudad y se comprobó que aún no existen en el mercado orquestas sinfónicas de cámara. Esta pregunta sirvió para medir la competencia de la industria musical.

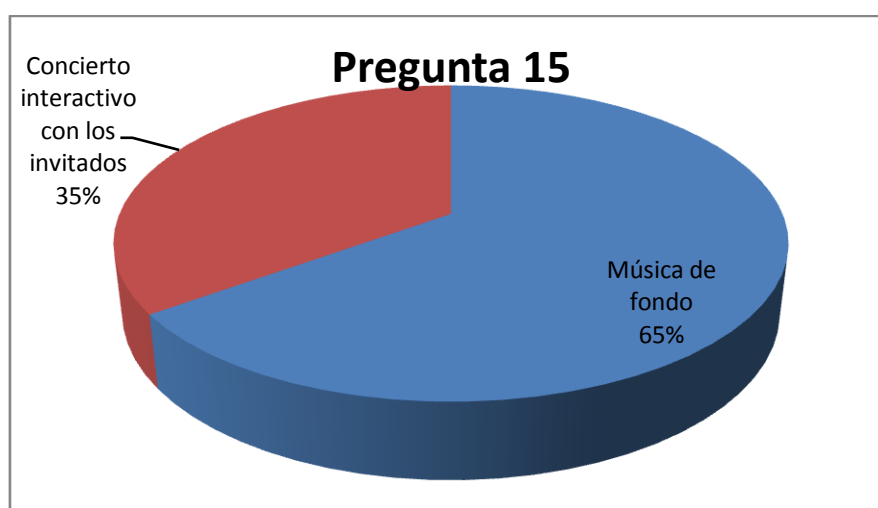
Pregunta 14: ¿Recuerda específicamente a qué otras orquestas o conjuntos ha contratado antes?

En la mayoría de los casos no fue relevante el nombre del grupo de cámara contratado, no contaban con ese dato en ese momento o los conjuntos

contratados no contaban con un nombre específico, sólo se obtuvieron los nombres de otros grupos musicales y orquestas tropicales, pero que no pertenecen a la competencia analizada. Fue otra pregunta para analizar a la competencia la cual revela que no existe un posicionamiento en el mercado de ningún conjunto de cámara en la actualidad y que los conjuntos se forman y desaparecen rápidamente.

Pregunta 15: ¿Cómo le gustaría la presencia de música en sus eventos?

GRÁFICO N° 19



Fuente: Investigación realizada.

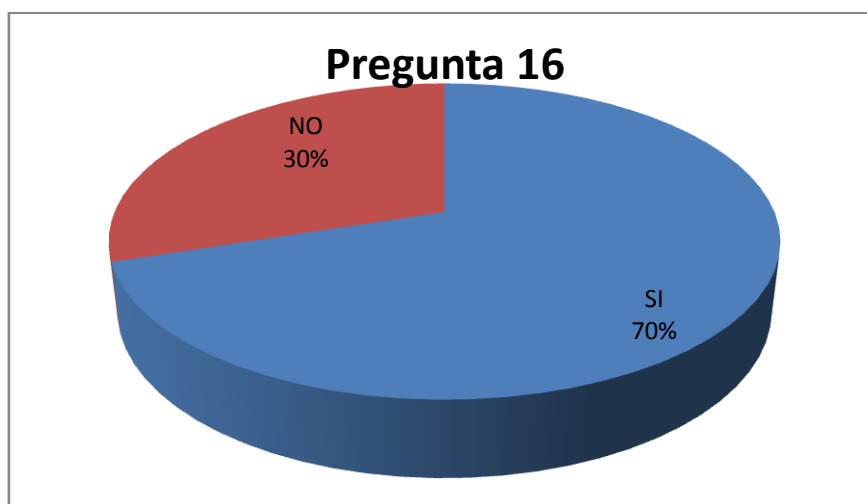
Elaborado por: Marco Lema Calle.

A la mayoría de clientes le agradan los conciertos como música de fondo (65%) para complementar sus eventos pero también hay otra parte que prefiere un concierto interactivo con los invitados (35%). Este dato se utilizó para el diseño del servicio, e indicó que la orquesta debe ser versátil

en cuanto a la forma de presentación de los conciertos y adaptarse según la ocasión o motivo del evento.

Pregunta 16: Para complementar los eventos sociales, cívicos o culturales de su empresa ¿Le gustaría contratar la intervención de una orquesta sinfónica de cámara?

GRÁFICO N° 20



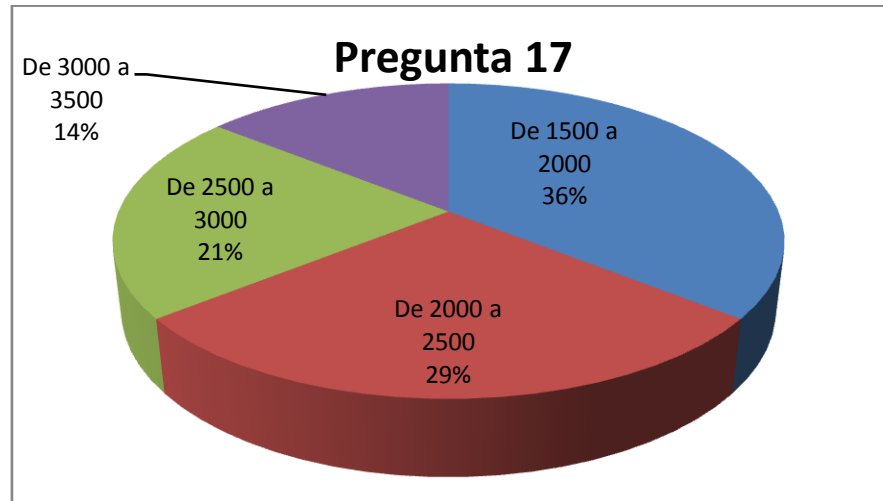
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

A un 70% de los entrevistados les gustaría contratar una orquesta sinfónica de cámara. Este dato fue importante para mostrar la aceptación de la demanda.

Pregunta 17: ¿Cuánto pagaría por contratar una orquesta sinfónica de cámara?

GRÁFICO N° 21



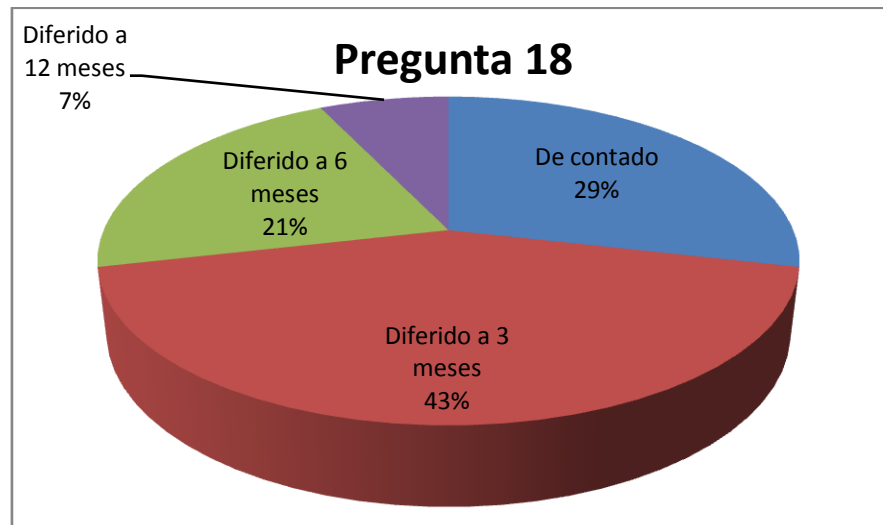
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

La mayor parte de entrevistados escogió la opción de \$1.500 a \$2.000 siendo el 36%, en segundo lugar se encuentra la opción de \$2.000 a \$2.500 con el 29%, en tercer lugar estuvo la opción de \$2.500 a \$3.000 con el 21% y en cuarto lugar estuvo la opción de \$3.000 a \$3.500 con el 14%. Esta pregunta fue de vital importancia para formular el precio de venta del servicio ya que no se puede abandonar a una parte importante del mercado como es el primer grupo de entrevistados con el 36%.

Pregunta 18: ¿Qué forma de pago prefiere?

GRÁFICO N° 22



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

Las opciones escogidas por los entrevistados son en primer lugar el pago a tres meses con el 43%, en segundo lugar de contado con el 29%, en tercer lugar el pago a seis meses con el 21% y al final el pago a doce meses con el 7%. Esta pregunta fue importante para realizar los presupuestos de ventas y determinar que los cobros a crédito se implementarán por la empresa luego del segundo año de actividades.

3.1.6. Análisis de Resultados de las Entrevistas a Proveedores

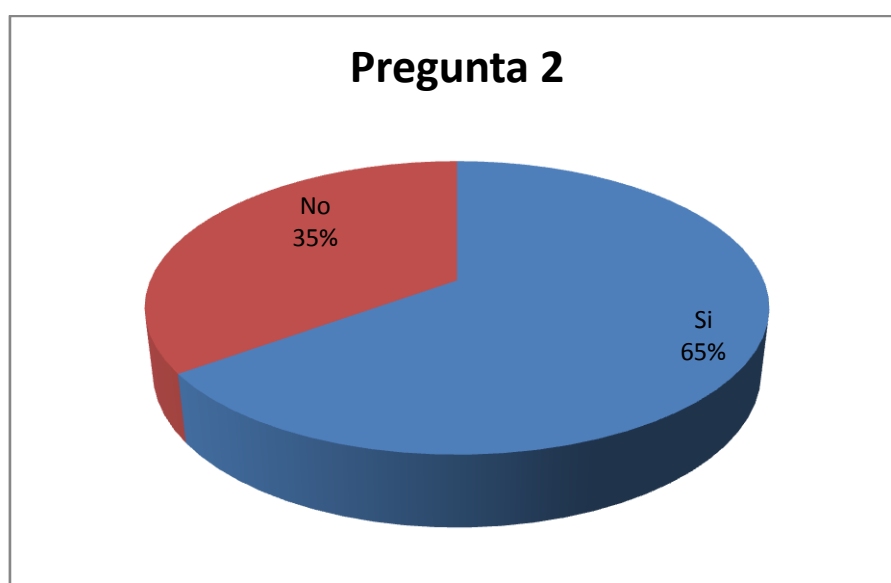
Para la entrevista a proveedores se utilizó preguntas abiertas, cerradas y la observación directa, de los cuales se presenta el siguiente análisis de resultados:

¿Cuál es su trabajo actual?

Los entrevistados mencionaron como trabajo actual orquestas sinfónicas existentes en la ciudad, como Sinfónica Nacional, Orquesta Filarmónica, FOSJE, conjuntos de cámara, academias de música de la ciudad y algunos mencionaron que actualmente no laboran. Lo que permite ver que existen tanto músicos que trabajan para los competidores de la industria como instrumentistas que aún no, y este dato será utilizado para contratar a los intérpretes preparados que laboran en otra actividad musical.

¿Posee experiencia laboral en orquestas o grupos de cámara?

GRÁFICO N° 23



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

El 65% de entrevistados posee experiencia trabajando como músico intérprete. Mientras que el 35% no ha laborado en orquestas o conjuntos de cámara hasta el momento. Lo que permitirá contar tanto con gente

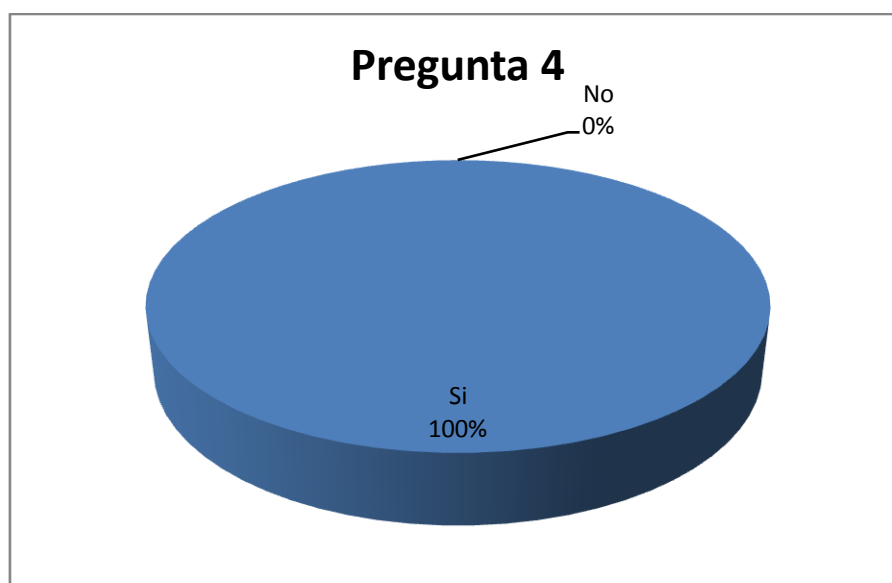
experimentada como sin experiencia para que sean los futuros integrantes de la “Orquesta MercurioMus”.

¿Cuál es su horario de trabajo?

Para la mayoría de entrevistados su horario de trabajo es en la mañana, desde nueve a una de la tarde, en segundo lugar se cuenta con examinados que laboran en horarios de la tarde, en tercer lugar con gente que trabaja de siete de la mañana a dos de la tarde y unos pocos estudiantes que no tienen horario de trabajo. Para el presente negocio será importante llamar a participar en la orquesta a quienes trabajen por la mañana y quienes estén desempleados.

¿Le agradaría trabajar en una orquesta de cámara sinfónica?

GRÁFICO N° 24



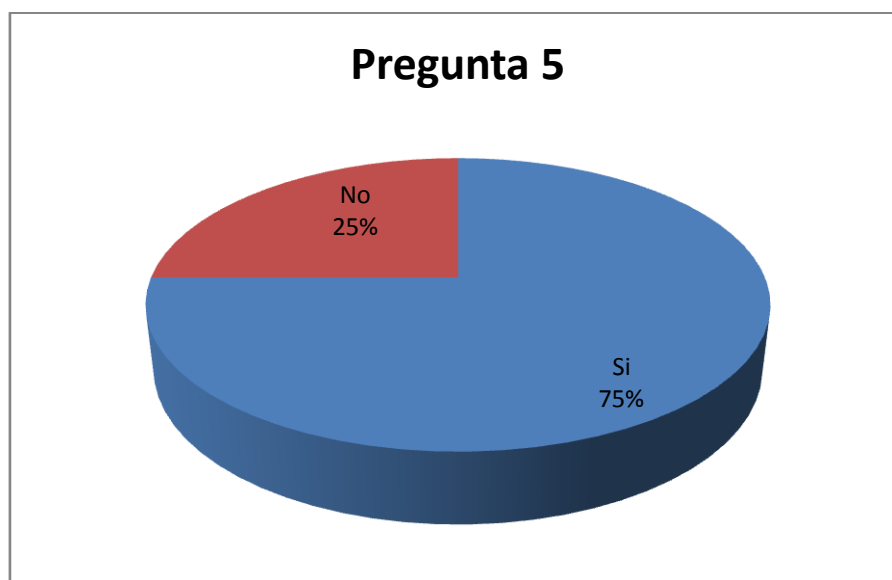
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

Todas las personas entrevistadas revelaron que si les agrada la idea de trabajar en una orquesta de cámara sinfónica. Es un dato excelente para la empresa ya que se puede contar con todos ellos, seleccionando a los mejores elementos y ofreciéndoles las mejores retribuciones.

¿Estaría dispuesto a trabajar en el horario de 3pm a 7 pm?

GRÁFICO N° 25



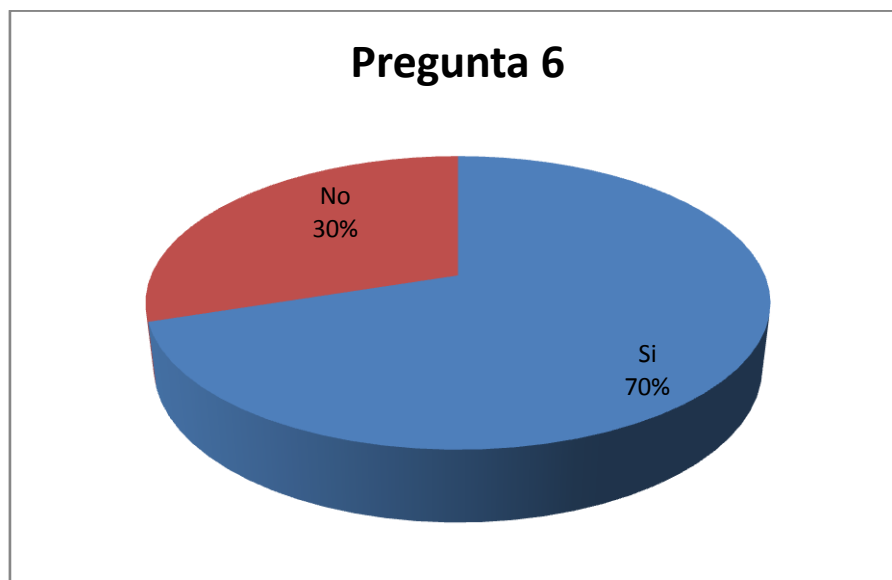
Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

Al 75% si le agrada el horario de prueba seleccionado por la compañía, mientras que el 25% no está dispuesto a trabajar en este horario. Después de conocer este resultado se determinará el horario definitivo de trabajo de la orquesta, en los procesos de servicio.

6.- ¿Estaría dispuesto a trabajar por una remuneración con salario básico unificado más beneficios sociales?

GRÁFICO N° 26



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

Como se muestra en el gráfico 26, el 70% si está dispuesto a trabajar por una remuneración con salario básico unificado más beneficios sociales, mientras que el 30% no lo está. Este dato permite fijar el valor de los sueldos a los músicos de la orquesta, y desarrollar los presupuestos para el análisis financiero.

¿Cuál es su título actual con el que trabaja de músico?

La mayoría de entrevistados mencionó que cuenta con el título de bachiller técnico musical, y que aún siguen estudiando la especialización de su

instrumento, como tecnología o licenciatura. Una minoría respondió que ya se encuentran graduados de tecnólogos y otros que están por graduarse del nivel de bachillerato técnico. Este dato sirve para determinar los requisitos mínimos del perfil para contratar a los músicos de la compañía.

Observación del nivel de lectura a primera vista de partituras.

Para finalizar la entrevista se les solicitó a los entrevistados que muestren sus habilidades técnicas en su instrumento, ejecutando una partitura de una página, de una obra para orquesta sinfónica escrita para su instrumento. Los resultados observados en general fueron muy buenos para la compañía ya que todos los entrevistados alcanzaron a ejecutar las diferentes partituras manteniendo el ritmo y la afinación, ya que correspondían a un nivel mediano, no muy forzado el cual se utiliza normalmente en las orquestas sinfónicas. Este dato también sirve para determinar los requisitos mínimos del perfil para contratar a los músicos de la compañía.

3.1.7. Análisis de la Observación Directa a la Competencia

La observación directa u observación de campo consistió en investigar los conciertos privados de varios conjuntos de cámara sinfónicos, y conciertos públicos de orquestas sinfónicas, obteniendo como resultados la determinación de las diferentes estrategias de marketing que utilizan cada uno de los competidores de la industria.

Los datos más relevantes de estrategias de marketing son el conocimiento del precio. Para los conjuntos de cámara sinfónicos se observó mucha variación, desde un mínimo de cien dólares por contrato de dúos que por lo general es de una hora, hasta ochocientos dólares por cuarteto. Depende de varios factores para determinar el precio que los clientes pagan, que son el reconocimiento y trayectoria de los músicos, así como la experiencia y el renombre. Otro dato importante que se reveló al analizar este factor es que varios de los mismos integrantes de las orquestas sinfónicas forman parte de los conjuntos de cámara. Pero se debe mencionar que estos contratos son eventuales, es decir existen para una semana pero para la siguiente ya no o los hay luego de dos o tres semanas. Para las orquestas los conciertos son más frecuentes y los precios van desde tres mil dólares para las orquestas sinfónicas que pertenecen a instituciones educativas, mientras que las orquestas Sinfónica Nacional, Filarmónica y FOSJE no venden sus servicios de conciertos, por ser parte del estado y de fundaciones, cabe mencionar como dato importante para la investigación que su negocio se basa en presentar conciertos gratuitos o con venta de taquilla y en el caso de las fundaciones recaudaciones en la taquilla de donaciones mínimas sugeridas. Se ha calculado el precio máximo en un lleno del teatro Casa de la Música de setecientas personas a diez dólares que es el precio promedio, dando un precio de siete mil dólares por concierto.

Los detalles observados en los servicios prestados fueron: la impuntualidad en el inicio de los conciertos, hay algunos casos de fallas en la acústica y la ubicación del escenario, falta dedicarle más atención al cliente, está muy

bien la presentación del personal y su capacitación. La compañía puede mejorar a su competencia ya que presentará una mejor atención al cliente y partiendo de éstas observaciones se elaboró las estrategias de diferenciación.

En cuanto a las estrategias de plaza se observó que la mayoría de conciertos se los presentó en el centro, norte y los valles de la ciudad. Este dato es importante para determinar la ubicación de las instalaciones de la empresa y por otro lado ampliar la distribución de los servicios a toda la ciudad.

Al investigar sobre las promociones utilizadas por la competencia se encontró que los conjuntos de cámara no cuentan con página web, sólo las dos orquestas principales mencionadas. No realizan publicidad en los medios como radio, televisión, periódicos, pero a veces obtienen entrevistas, solo los conjuntos si se promocionan mediante tarjetas de presentación. Para el presente análisis se superará a la competencia de la industria formulando estrategias de publicidad en los medios y empleando el marketing directo con la fuerza de ventas.

3.2. OFERTA

Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, autores del libro "Marketing", plantean la siguiente definición de oferta de marketing: "Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo." Complementando ésta definición, los autores consideran que las

ofertas de marketing no se limitan a productos físicos, sino que incluyen: servicios, actividades o beneficios; es decir, que incluyen otras entidades tales como: personas, lugares, organizaciones, información e ideas.

Para el presente plan de negocios la oferta son: los servicios de conciertos sinfónicos que se ofrecen en la ciudad de Quito, para satisfacer la necesidad de complementos musicales, para eventos sociales, cívicos o culturales.

De acuerdo a la investigación realizada en la Asociación de Artistas Profesionales de Pichincha se encuentran registrados cuatro conjuntos de cámara, que ofrecen conciertos privados de música clásica. Pero en la ciudad de Quito existen alrededor de 25 grupos informales de éste estilo de música, de los cuales menos de diez son fijos y con una constante práctica y renombre. Los cuales tienen una capacidad operativa para ofertar un promedio de tres conciertos por semana.

En la ciudad de Quito existen cuatro orquestas sinfónicas, las cuales presentan uno o varios conciertos semanales en teatros. Los conciertos privados para diferentes eventos sociales, cívicos o culturales los realizan pocas veces al año, debido a que su existencia no tiene éste enfoque o finalidad.

3.2.1. Estrategias de Diferenciación de la Oferta

Según Omar Jareño Vargas “la estrategia de diferenciación requiere el diseño de un conjunto significativo de diferencias que permita distinguir los productos o servicios de tu empresa de los de tu competencia”.

El servicio presentado al mercado es precisamente un servicio de alta calidad, dedicado para los clientes que buscan distinción y con atención personalizada. Con uso de la técnica “Just in time” se llegará una hora antes al lugar del evento. Se les proporcionará toda la información que necesiten antes de la transacción, y también se brindará un servicio postventa para conservar a los clientes para futuros contratos.

3.2.1.1. Segmento elegido

La segmentación geográfica elegida fue la ciudad de Quito. Para éste negocio no es necesario tener un sector de menor extensión, sino más bien expandirse al resto del país. Esto debido a que por ser un producto diferenciado y de precio alto, las ventas son pocas por mes, y se dispone del tiempo necesario para abastecer de momento a toda la ciudad.

3.2.1.2. Diferenciación

Se utilizará principalmente las estrategias de posicionamiento que son: el nombre de la marca, el slogan y el logo.

Otra diferenciación es el mayor número de músicos en escena que el de los competidores, lo cual da variedad de timbre a la música y

mejora la calidad tanto auditiva como visual. Además se utiliza la presencia de un director de orquesta.

Los clientes podrán pedir al momento del contrato, la música que a ellos les guste, dentro del estilo de música que la orquesta presenta.

3.2.1.3. Liderar el cambio

Se propone desde un inicio liderar los cambios de la industria, ya que la empresa se encontrará en constante investigación y desarrollo de nuevas propuestas para el negocio como son la incorporación de: escenografía, juegos de luces, utilización de humo, pantalla gigante, amplificación y nuevo personal calificado.

También realizando una investigación de las necesidades de los clientes, mediante una retroalimentación que se realizará con el servicio preventa y postventa.

3.2.1.4. Equipos de trabajo

Para ésta empresa los equipos de trabajo específicamente son 7:

- Violines I
- Violines II
- Violas

- Violoncelos y contrabajo
- Vientos y cantante
- Administración y ventas
- Administración y Staff.

3.2.1.5. Capacitación

Para éste negocio la capacitación es diaria, ya que es precisamente el director de orquesta quien brinda capacitación a los músicos día a día en el horario de trabajo.

3.2.1.6. Participación para los trabajadores

Se buscará la integración laboral y extra laboral, organizando festejos por navidad con canasta familiar para los trabajadores, otro festejo por el día mundial del trabajador el primero de mayo, y un paseo de integración por el aniversario de fundación de la empresa. Además como una buena administración del talento humano se homenajeará a los trabajadores en el día de su cumpleaños con una ejecución musical por parte de la orquesta.

3.2.1.7. Evaluación del desempeño

Esto se realizará mediante un cliente fantasma los días de los eventos, y para el agente de ventas se lo realizará vía e-mail con los clientes en el servicio postventa.

3.3. SEGMENTACIÓN DE LA DEMANDA

Para Philip Kotler la segmentación es “el arte de dividir un mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes. La empresa tendrá que identificar diferentes formas de dividir el mercado, desarrollando perfiles y descripciones de los segmentos resultantes”.

Jean Lambín divide a la segmentación en dos: Macrosegmentación y Microsegmentación, y estas fueron desarrolladas en los siguientes puntos de éste capítulo.

La demanda es la relación de bienes y servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar dependiendo de su poder adquisitivo. La curva de demanda representa la cantidad de bienes que los compradores están dispuestos a adquirir a determinados precios, suponiendo que el resto de los factores se mantienen constantes.⁴⁵

Al momento en Quito la demanda de música sinfónica es: para las orquestas sinfónicas existentes de un promedio de uno a cuatro conciertos por semana, o cuatro

⁴⁵ Cfr. [http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta_y_demanda]

a dieciséis conciertos por mes. Hay veces en que un mismo concierto es presentado por la misma orquesta varias veces en la misma semana y esto aumenta el promedio indicado mensual.

Para los conjuntos de cámara de música sinfónica el promedio de demanda en la ciudad de Quito es de cinco a diez conciertos por semana, o veinte a cuarenta conciertos por mes.

Se determinó la demanda para la “Orquesta MercurioMus” en el párrafo correspondiente a la selección del mercado meta.

3.3.1. Análisis de los mercados de negocios

En cuanto a la parte individual, el mercado de negocios de acuerdo a la segmentación geográfica se encuentra ubicado en la ciudad de Quito. Conforme a la segmentación demográfica debe pertenecer al nivel socioeconómico alto de la población. Con educación cultural para poder valorar los servicios ofertados.

De acuerdo a los principales hallazgos realizados por la encuesta se determinó que:

El proceso de ventas se inicia cuando una empresa tiene la necesidad de un complemento musical dentro de su evento social, cívico o cultural.

A la hora de la negociación es muy importante fijarse en Autoridad, Status, Empatía, y Persuasividad del representante que realice la compra de los servicios por parte de la empresa cliente. Para de esta forma: cerrar el trato con el representante legal o encargado de la compra de dichos servicios. Formando empatía con esta persona para persuadirlo y obtener futuras compras de los servicios ofertados.

Es muy importante la influencia organizacional que tengan los representantes de las empresas con quienes se realiza el contacto para venderles los servicios, ya que es significativo conocer: los objetivos de su plan estratégico, porque esto definirá si es importante para ellos efectuar una compra de servicios musicales, si tienen previsto entre sus objetivos eventos sociales, cívicos o culturales. Las Políticas que tienen para efectuar los contratos con otras compañías son muy importantes para la empresa, ya que determinan los días de pago, formas de pago y pormenores de la transacción. Los procedimientos en cuanto a la forma de realizar los contratos y trámites internos que se realiza. Su Estructura Organizacional, ya que de esta forma se realizarán más rápido los trámites pertinentes.

El cliente cierra el trato con la compañía, y se finaliza con la prestación de los servicios en la fecha pactada.

Los procesos de contratación de proveedores consisten en buscar a los mismos, que son músicos calificados en los conservatorios de la ciudad de Quito. Se les solicitará la presentación de su carpeta y una audición, que

será con una entrevista dentro de la cual se evaluará sus competencias. Se seleccionará al proveedor luego de rendidas todas las pruebas de los mejores participantes, para tener eficiencia en el trabajo. Finalmente se evaluará el desempeño de los trabajadores contratados y de la satisfacción de los clientes.

3.3.2. Medición y pronóstico de mercados

Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, autores del libro "Marketing", un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio".

Teniendo como concepto de Mercado al conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto, su tamaño se medirá de acuerdo al interés e ingreso que presenten los clientes.

Para medir el mercado primero se lo segmentó Geográficamente sólo a Quito, partiendo del criterio de los recursos de oferta de los servicios de la orquesta, que en inicio están destinados sólo a ésta ciudad.

Como se entrará en el mercado con una estrategia de Diferenciación, esto permite en segundo lugar segmentar Demográficamente para tener precios altos desde un inicio y por lo tanto se reduce considerablemente el tamaño

del mercado, destinando los servicios al mercado B2B y económicamente alto de la ciudad.

Segmentando Psicográficamente, es decir utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores, se obtiene otra reducción del mercado que es un nivel social o cultural alto.

Una segmentación por Comportamiento se refiere al comportamiento relacionado con el producto o servicio y la búsqueda de beneficios deseados, para este caso los clientes que tengan la necesidad de adquirir distinción dentro de su evento como la presentación de un concierto de música sinfónica serán quienes adquieran los servicios.

Finalmente el mercado se redujo a empresas, que se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, de nivel socio económico alto, que busquen distinción.

3.3.3. Macrosegmentación

Jean Lambín usó el concepto de mercado de referencia para definir macrosegmentos así: “El objetivo es definir el mercado de referencia desde el punto de vista del comprador y no como a menudo se da el caso desde el punto del productor”.

Para lograr este objetivo se necesitan tres dimensiones que nos ayudan a macro segmentar, que son: función, tecnología y compradores. “Un

producto mercado se sitúa en la intersección de un grupo de compradores y de un surtido de funciones basado en una tecnología concreta.” (LAMBÍN, 1999: 187)

3.3.3.1. Dimensión de función

Según Jean Lambín la dimensión de función “Se refiere a las necesidades a las que debe responder el producto o el servicio”.

Los servicios ofertados satisfacen en primera instancia las necesidades de entretenimiento.

Las tres funciones principales que la empresa se plantea realizar son: satisfacer la necesidad de complemento musical con conciertos de música sinfónica para eventos A) sociales, B) cívicos y C) culturales.

3.3.3.2. Dimensión Tecnología

Según Jean Lambín en la dimensión tecnología “se pone en juego el “saber hacer” tecnológico que permite producir las funciones descritas”.

Para satisfacer las 3 funciones detectadas se propone el siguiente diseño del servicio:

En caso de eventos sociales:

- Primero: Música orquestal clásica.
- Segundo: Estilo Barroco, Clásico, Romanticismo, Nacionalismo, entre otros de estilo más alegre y relajante y dependiendo del tipo de evento.
- Tercero: Como a todos los paquetes si existen peticiones especiales de los clientes con anterioridad, también se las incluirá en el concierto.

En caso de eventos cívicos y religiosos:

- Primero: Música orquestal clásica.
- Segundo: Estilo Barroco, Clásico, Romanticismo, Nacionalismo, entre otros de estilo más solemne y dependiendo del tipo de evento.
- Tercero: En estos tipos de evento los clientes suelen pedir obras como himnos u otras obras existentes que se las adaptará a la orquesta con anticipación.

En caso de eventos culturales:

- Primero: La música orquestal clásica, comprende de repertorio de los compositores reconocidos: Mozart, Beethoven, Strauss, Bach, Vivaldi, Verdi, Tchaikovski, Mendelssohn, Wagner, entre otros.
- Segundo: Principalmente la diferencia está en el carácter de la música a interpretar que aquí se utilizará obras más serias, formales, de estilo Barroco y Clásico.
- Tercero: Como a todos los paquetes si existen peticiones especiales de los clientes con anterioridad también se las incluirá en el concierto.

3.3.3.3. Dimensión Compradores

Según Jean Lambín “Se trata de los diferentes grupos de compradores potenciales”.

Los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados en el producto son:

- Diferentes empresas privadas,
- Instituciones públicas,

- Asociaciones de profesionales y
- Grupos culturales y religiosos.

3.3.4. Microsegmentación

Según Jean Lambin la microsegmentación “Observa las necesidades al interior del producto-mercado definidos en la macrosegmentación.

Para micro segmentar se identifica al producto-mercado como: los compradores mencionados en la microsegmentación que requieren de las funciones que la orquesta presenta al mercado, con la tecnología especificada.

3.3.4.1. Atributos –Beneficios buscados

Un mismo producto-servicio puede ser usado por diferentes consumidores por distintas razones.

Serán los clientes las empresas que busquen diferenciarse de sus competidores indiferentemente del motivo causado.

Compradores que puedan pagar un precio de \$2.000,00 por concierto contratado.

Compradores que les guste la cultura y el arte clásico.

Compradores que busquen que sus invitados admiren su buen gusto al mantener un alto estilo de vida comprando servicios exclusivos.

3.3.5. Selección del mercado meta

De acuerdo con el análisis realizado en la macro y micro segmentación, se concluye en el siguiente target y nicho de mercado:

3.3.5.1. Target

Empresas privadas y públicas, embajadas, consulados, asociaciones, grupos culturales y religiosos, que se encuentren en la ciudad de Quito, de estrato socio-económico alto, dispuestos a pagar \$ 2.000,00 por contratar el servicio de concierto de música sinfónica, para obtener distinción dentro de sus eventos sociales, cívicos o culturales.

3.3.5.1. Nichos de mercado

Se encontraron tres nichos de mercado, que presentan las disposiciones ya mencionadas:

- a) Personas naturales de Quito.

- b) El mismo Target pero en las ciudades de Ambato, Ibarra y Santo Domingo.
- c) Conciertos con Venta de taquilla.

3.4. POSICIONAMIENTO

Supongamos que una compañía ha buscado y decidido su público objetivo. Si es la única empresa que atiende al mercado, podrá establecer probablemente un precio que le proporcione un buen beneficio. Si establece un precio demasiado alto y no existen grandes barreras de entrada, la competencia entrará también en el mercado y hará bajar los precios. Si ya existen varias empresas atendiendo al mismo mercado con productos indiferenciados, la mayoría de los compradores adquirirán a la empresa que venda más barato y a las otras no les quedará más remedio que bajar sus precios. La única alternativa válida para la primera empresa es que diferencie su oferta de mercado de la de sus competidores. Si puede diferenciar su oferta de una manera efectiva, podrá también establecer un mayor precio. La diferenciación permite que las empresas establezcan mayores precios en base a los valores adicionales percibidos por los clientes.⁴⁶

La “Orquesta MercurioMus” establecerá sus estrategias de posicionamiento en el mercado en base a las diferenciaciones con respecto a sus competidores, descritas en los siguientes párrafos.

3.4.1. Dimensiones Estratégicas

Se menciona diez dimensiones estratégicas con respecto a los competidores de la industria, que sirven para diferenciarse y posicionarse en el mercado.

⁴⁶ P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 313.

3.4.1.1. Especialización

La “Orquesta MercurioMus” es una orquesta sinfónica de cámara, destinada a complementar con distinción el entretenimiento musical de eventos sociales, cívicos y culturales, con música sinfónica, en parte pedida con anticipación por los clientes y complementada con una oferta muy agradable de música académica seleccionada de una comprensión de la audiencia a quien está destinada.

Se ofrece diferenciación:

- En cuanto a que será la primera orquesta sinfónica de cámara del mercado ecuatoriano a diferencia de los actuales conjuntos musicales que son de menor número, mientras que la presente orquesta es única en presentar un número mayor de integrantes y además se cuenta con la presencia de un director musical en escena.
- Se interpreta obras pedidas por los clientes.
- Los contratos realizados por ésta compañía son totalmente legales.
- Se cumple con todas las leyes tanto con los clientes como con el estado y los empleados de la orquesta.

- Será la primera agrupación del mercado ecuatoriano de ofrecimiento de servicios de conciertos sinfónicos con plan estratégico y página web.
- Administración de calidad, garantizada por personal con estudios especializados tanto en administración como musicales.
- Servicio postventa.

3.4.1.2. Identificación de la marca

Como es una compañía limitada nueva en el mercado, no se puede hablar de la historia de su marca pero se puede prever que como será la primera marca que saldrá al mercado en Ecuador, su nombre quedará grabado en la mente de los consumidores y además del resto de la población que no son sus clientes aún. Consiguiendo con esto fácilmente una estrategia de Top of mine TOM, que le dará plusvalía a la Marca.

3.4.1.3. Empujón vs. Jalón

Lo que se ofrece como estrategias de incentivo para los compradores es mencionar que por el valor del precio final se incluye el transporte de la orquesta al lugar del evento una hora antes del mismo para ver asuntos acústicos, también se puede incluir: escenografía con luces, humo, pantalla gigante, maestro de

ceremonia y amplificación, como lo ofrecen otras orquestas que son de otros estilos de música.

3.4.1.4. Calidad del servicio

El servicio se presentará con puntualidad. Esto específicamente quiere decir que la orquesta se encontrará en el lugar del evento con una hora de anterioridad al concierto para realizar los últimos detalles acústicos y de logística como son la adecuación del lugar del concierto en su escenografía, sillas, atriles, partituras, extensiones eléctricas, entre otros detalles cambiantes que pueden ser factores climáticos que pueden variar de acuerdo al lugar del evento, ya que al aire libre se necesita la utilización de pinzas para las partituras por el factor del viento, para garantizar un producto de calidad.

Por supuesto el factor logístico será tratado por la empresa con anterioridad ya que es uno de los detalles que se menciona al momento de realizar el contrato.

La presentación de los conciertos será con una interpretación de calidad ya que contará con una práctica de cinco días por semana cuatro horas al día, como lo realizan las orquestas profesionales existentes actualmente.

3.4.1.5. Liderazgo Tecnológico

La Orquesta Mercurio será la primera del mercado ecuatoriano que presente a sus clientes página web para realizar los contratos por vía electrónica.

3.4.1.6. Integración Vertical

Existe también la posibilidad de que la empresa se convierta en productor de la materia prima, en primer lugar con la edición y arreglos de partituras que requiere la orquesta para la presentación de los conciertos, los cuales se los puede distribuir y vender a otros grupos musicales que lo requieran y será otra fuente de ingreso para la compañía.

También se puede integrar hacia atrás en la formación de un instituto musical que forme profesionalmente a los músicos que requiere la orquesta.

Al ser una empresa de producción y venta de servicios, desde un inicio se tiene la estrategia de integración hacia adelante y se puede aprovechar esto para representar artística y legalmente a otros grupos musicales que la cartera de clientes necesite.

Se formará también de entre los miembros de la orquesta pequeños grupos musicales los cuales presentarán conciertos a otro segmento de mercado para ir diversificando y aumentando el mercado con el tiempo y la experiencia.

3.4.1.7. Servicio

Se motivará a los trabajadores mostrándoles como la compañía crece y eso les ayuda a su propio crecimiento, tanto económico como social y en su carrera profesional.

Se brindará un trato personalizado con cada cliente, ya que las ventas son en algunas ocasiones con meses de antelación, así como en otros casos solo con días de anterioridad, pero en ese tiempo los clientes pueden informarse lo suficiente como para estar completamente de acuerdo con los servicios que van a contratar y luego de realizada la transacción se realizará un servicio postventa, que servirá a la empresa de retroalimentación.

3.4.1.8. Marca: “MercurioMus”.

3.4.1.9. Slogan: “MercurioMus: Música para Empresas Distinguidas”.

3.4.1.10. Logotipo:

GRÁFICO N° 27



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

3.4.2. Grupos Estratégicos

La zona donde se concentra el grupo estratégico de clientes es en el sector centro norte de Quito, es decir la zona financiera y comercial de la ciudad capital. Ya que los clientes empresariales tienen sus matrices en este sector, encontrándose también las empresas públicas, embajadas, consulados, o cedes de los grupos del target.

La oportunidad de realizar alianzas estratégicas con algún grupo o empresa no se desaprovechará. Se buscará una alianza estratégica con las pocas radios que pasan música académica en sus programas, así también con canales de televisión que estén interesados en contratar los servicios, principalmente con aquellos que cuenten con espacios de difusión cultural,

cómo es el caso de Telerama que cuenta con un espacio para la presentación de conciertos de orquestas sinfónicas ecuatorianas.

3.4.3. Análisis de la Competencia relevante

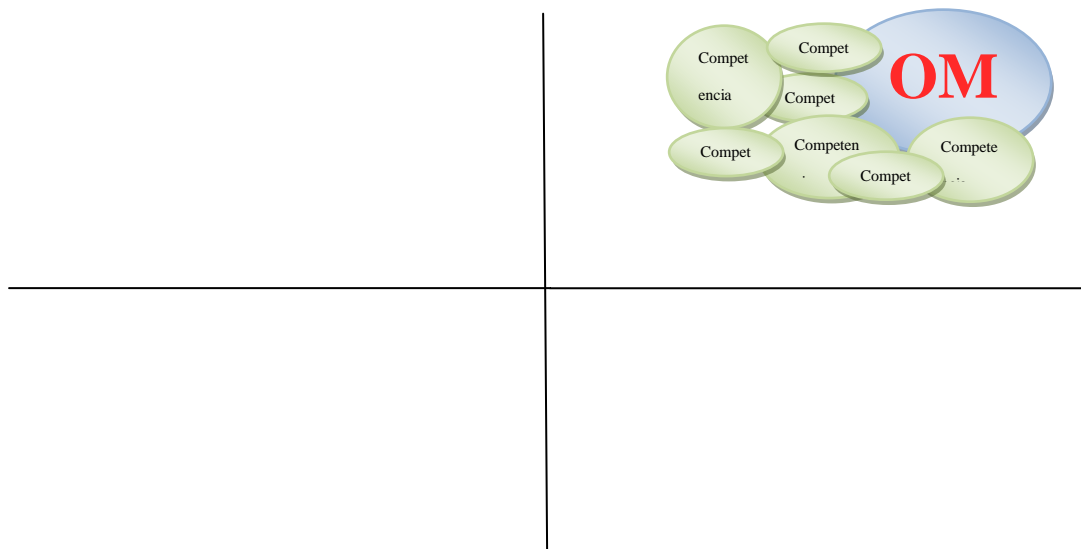
Al momento no existe otra empresa de similares características dentro del país.

Pero existen en Quito alrededor de 25 conjuntos de cámara de música sinfónica eventuales, de los cuales cuatro están legalmente reconocidos por la Asociación de Artistas Profesionales de Pichincha, de quienes se habló en el capítulo anterior como servicios sustitutos, éstos serán los competidores más cercanos. Son relevantes estos conjuntos debido a que, por tener un precio más bajo los consumidores los pueden preferir. Hay grupos que existen por varios años y tienen su cartera de clientes, lo cual indica que han realizado un buen trabajo, lo suficiente para que se los vuelva a contratar.

3.4.3.1. Mapas de Posicionamiento: mercamétrica

En el siguiente gráfico se representa la posición que tendría como objetivo conseguir en el mercado la “Orquesta MercurioMus” en cuanto a número de clientes y precio de mercado frente a los conjuntos de cámara de música sinfónica.

GRÁFICO N° 28



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

3.4.3.2. Oportunidades de Mercado

Como se puede ver en el gráfico anterior la “Orquesta MercurioMus” se encuentra con los precios más altos y los segmentos de mercado más altos. Lo que muestra que se puede orientar a vender los servicios a otros segmentos que están siendo desatendidos no sólo por ésta empresa sino también por sus competidores. Pero se tiene que buscar la estrategia de promoción para no topar el precio.

Otra oportunidad es que la competencia no está muy bien organizada en el campo administrativo. Se puede tomar como

oportunidad el que pueden venir integrantes de los competidores a ésta orquesta, y de esta forma irá desapareciendo la competencia y la orquesta ganará más parte del pastel del mercado.

3.4.4. Estrategias de Posicionamiento

Según Jean Lambín “el posicionamiento es una estrategia de diferenciación y define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por los compradores objetivo”.

Según Gabriel Olamendi “Posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor”.

La “Orquesta MercurioMus” tiene la ventaja llegar a ser la primera orquesta sinfónica de cámara del país, quien ofrece al mercado de la ciudad de Quito conciertos en vivo de música sinfónica, sin embargo tiene una fuerte competencia con los conjuntos de cámara de música sinfónica, por esta razón la empresa ha decidido dar a conocer su producto a través de publicidad en radio, internet a través de la creación de la página web, páginas amarillas y trípticos que se presentarán a través de la fuerza de ventas con marketing directo a los potenciales clientes para de esta forma lograr posicionarse en la mente del consumidor como Top of mind, marca que primero le viene a la mente a un consumidor, también se conoce como primera mención. Según Ignacio Gómez el top of mind es “la marca que esta de primera en la mente, la que brota de manera espontanea. Tiene

además la característica de ser la mejor posicionada y además la marca que mas probablemente se compre”.

Para una marca, un producto o servicio es mejor posicionarse por un beneficio, ya que es más fácil de recordar para los consumidores. Sin embargo hay varios casos que se posicionan por dos o tres beneficios, como es el caso de la pasta de dientes Aquafresh.⁴⁷

Existen diferentes tipos de posicionamiento y el posicionamiento que se ha escogido para la orquesta está basado en la calidad de su servicio, ya que está comprobado que la mente del consumidor sólo puede recordar siete marcas de un mismo producto y MercurioMus desea posicionarse como la opción número uno en calidad, para que los consumidores recuerden desde su slogan “MercurioMus Distinción Musical”, y relacionen que con la orquesta de cámara van a obtener la distinción musical prometida, que con otros conjuntos no lo lograrían.

Para el consumidor que utilizará los servicios de la orquesta será fácil diferenciar el servicio de MercurioMus con el de la competencia de la industria musical, pues a simple vista se puede observar la calidad y las características antes mencionadas del servicio.

Una vez que se ha decidido la forma de posicionar el producto en la mente del consumidor se debe realizar una publicidad adecuada para conseguir el

⁴⁷ Cfr. P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 330.

objetivo de posicionamiento planteado, que es ser el número uno en la mente del consumidor. Un posicionamiento no basta con decir que es el mejor servicio sino, se debe hacer énfasis en las características más importantes del mismo ya mencionadas en párrafos anteriores y presentarlas para que sean fáciles de recordar para el consumidor.

En cuanto al marketing directo que la empresa va a realizar con sus potenciales clientes se puede decir que la empresa va a enfocarse en establecer estrechas relaciones con sus clientes y no solamente en realizar meras transacciones comerciales, esto a su vez facilitará la retención de los clientes, y así no se tendrá que preocupar de adquirir nuevos clientes, sino más bien se encargará de hacer un seguimiento continuo a los actuales.

4. ANÁLISIS JURÍDICO ORGANIZACIONAL

4.1. CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA

Para constituir legalmente la empresa es necesario realizar los pasos mencionados a continuación con las siguientes instituciones del estado.

4.1.1. Superintendencia de Compañías ⁴⁸

Para establecer la empresa se debe recurrir a la Superintendencia de Compañías, ya que la presente será una Compañía Limitada. Los trámites empiezan por comprobar la disponibilidad y reservar la denominación con que la compañía va a operar.

Se creará una cuenta de Constitución de capital, realizando un depósito bancario inicial de la cantidad mínima de capital requerido, en Produbanco. El importe mínimo requerido para una "Compañía de Responsabilidad Limitada" es de \$ 400. Como documento habilitante, se agregará a la escritura, el comprobante o certificado de depósito del capital pagado, en la cuenta "Integración de Capital" de la institución bancaria.

⁴⁸ Cfr. [<http://www.supercias.gob.ec/consultas/inicio.html>]

Un abogado tiene que firmar la minuta de constitución de la Compañía de Responsabilidad Limitada, que contiene los estatutos de la misma. La Ley de Compañías no determina un patrón para la estructura administrativa de la compañía; por tanto tendrá valor lo que conste al respecto en el estatuto.

Antes de elevar a escritura pública la minuta que contiene el contrato de constitución de la compañía, es conveniente, enviarla a la Intendencia de Compañías, para su revisión y visto bueno. Con ello, se asegura, en cierta forma, la conformidad de la Intendencia para la aprobación de la escritura pública; incluida la que se refiere a la razón social de la compañía a constituirse.

4.1.2. Notaría ⁴⁹

Seguidamente para legalizar a la empresa es necesario recurrir a una Notaría, para elevar la minuta de constitución a escritura pública, la cual registrará la constitución legal de la compañía.

Se realizará la publicación de un extracto de la escritura de constitución, por una sola vez, en uno de los diarios de mayor circulación del domicilio de la compañía. Disposición dictada por parte de la Superintendencia de Compañías al aprobar la constitución de una compañía.

⁴⁹ Cfr. [<http://www.abogadosenlinea.ec/modelos-escritos/modelos-de-minutas>]

4.1.3. Registro Mercantil ⁵⁰

El siguiente paso es la inscripción de la compañía en el Registro Mercantil. Se debe redactar la Primera Junta General de Accionistas, en donde se designan al presidente y al gerente de la compañía. Estas designaciones quedarán inscritas en el Registro Mercantil.

4.1.4. Servicio de Rentas Internas ⁵¹

El siguiente paso a realizar es la Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas SRI, para poder facturar las ventas y cumplir con las implicaciones tributarias. Estas son el impuesto al valor agregado IVA del 12% al precio de venta, y el pago del 25% de la utilidad del ejercicio, de impuesto a la renta.

4.1.5. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ⁵²

También se aportará al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, como lo establece la ley, con el pago del aporte patronal que corresponde al 12,15% del salario de cada trabajador. Se tendrá las aportaciones al día para que los empleados puedan utilizar todos los beneficios que otorga el IESS a sus afiliados.

⁵⁰ Cfr. [<http://www.registromercantilquito.com/main.htm>]

⁵¹ Cfr. [<http://www.sri.gob.ec/web/guest/33@public>]

⁵² Cfr. [<http://www.iess.gob.ec/site.php?category=responsabilidad-patronal>]

4.1.6. Federación Nacional de Artistas Profesionales del Ecuador ⁵³

Hasta el año 2008 era necesario para las orquestas obtener una licencia de trabajo en la Federación Nacional de Artistas Profesionales del Ecuador directamente o a través de las Asociaciones Provinciales de Artistas, para poder actuar legalmente. De acuerdo a la derogatoria del Art. 26 de la Ley de Defensa Profesional del Artista, publicada en el Registro Oficial Nro. 336 de 14 de mayo del 2008, vigente para toda la república, los artistas ya no tiene la obligación de obtener la licencia nacional de trabajo otorgada por FENARPE (Federación Nacional de Artistas Profesionales del Ecuador) para ejercer su actividad profesional de artista en el país. Al momento se encuentran inscritas 39 orquestas pero son de música tropical, cubana, nacional y variada.

4.2. PLAN ESTRATÉGICO

El proceso para una planificación estratégica abarca la identificación de la misión, visión, valores y objetivos de la organización, un análisis del ambiente en el cual la empresa se va a desenvolver, el estudio de los recursos con los que ésta cuenta y la formulación de estrategias para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos planteados.⁵⁴

⁵³ Cfr. [<http://www.aa-pp.com/Asociacion-de-artistas-profesionales-de-pichincha-socios-requisitos.html>]

⁵⁴ Cfr. L. CÁMARA. (2005). *Planificación Estratégica*. España: Cideal Producciones Editoriales. p. 55.

La meta de la planeación estratégica es alcanzar la rentabilidad y crecimiento a largo plazo. Por lo tanto, las decisiones estratégicas requieren compromiso a largo plazo de los recursos.

4.2.1 Misión

“La misión empresarial consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr.” (HILL & JONES, 2001: 40).

Para plantear la misión de la orquesta se definió el grupo de clientes a quienes se va a llegar, se definió el campo de acción geográfico y las necesidades que se desea satisfacer.

Ofrecer a las empresas de la ciudad de Quito, conciertos privados de música sinfónica universal, como complemento a sus actividades de entretenimiento de programas sociales, cívicos y culturales.

4.2.2 Visión

La visión es una declaración amplia y suficiente de donde quiere que la organización este dentro de tres o cinco años. (CANELOS, 2003: 118).

Para plantear la visión de la orquesta se definió su aspiración para dentro de cinco años, que papel debe jugar en el mercado y como debe mostrarse ante sus clientes.

Estar posicionados en el mercado de las empresas de la ciudad de Quito como la mejor opción en calidad, al momento de contratar música sinfónica en vivo, para el complemento de sus eventos sociales, cívicos y culturales para el año 2015.

4.2.3 Valores

Son el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización, constituye la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional. (RUEDA, 2001: 42).

Esta empresa se adapta de muy buena manera a la escala de valores apreciada por la sociedad, ya que no contamina el medio ambiente, promueve el empleo y la satisfacción de los clientes.

La comunidad estará de acuerdo en convivir con este tipo de empresa, la cual buscará cada vez llegar más hacia toda la sociedad en cuanto le sea posible.

Los valores que guiarán las acciones de la orquesta son:

- Perseverancia
- Honradez
- Seriedad

- Justicia
- Respeto
- Amabilidad
- Corregir Errores

4.2.4 Factores Clave de Éxito

Las principales razones de éxito son:

- Diferenciación de los pequeños conjuntos de música clásica existentes al momento: para ser una orquesta con 17 músicos en escena.
- Organización definida del negocio.
- Orden en las transacciones con clientes y gobierno.
- Puntualidad.
- Buen trato hacia el talento humano.
- Trato personalizado con los clientes y servicio post venta.
- Mejoramiento continuo.

4.2.5. FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos formulados.⁵⁵

⁵⁵ Cfr. L. CÁMARA. (2005). *Planificación Estratégica*. España: Cideal Producciones Editoriales. p. 86.

Para el presente trabajo se seleccionó la matriz FODA por presentar condiciones de adaptabilidad en cuanto a los factores que influyen dentro y fuera de la organización y para el desarrollo de la misma en el mercado actual.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Las Fortalezas son actividades que la firma realiza bien o recursos que tiene a su disposición y control. (ROBINS, COULTER, 2000: 242).

Las Debilidades son actividades que la firma no realiza bien y recursos que necesita pero no posee. (ROBINS, COULTER, 2000: 242).

Las Oportunidades son aquellos factores ambientales externos positivos que la organización puede aprovechar. (ROBINS, COULTER, 2000: 242).

Las Amenazas son factores negativos que la empresa enfrentará. (ROBINS, COULTER, 2000: 242).

El FODA identificado para la empresa se encuentra en la tabla N° 2:

TABLA N° 2

FODA

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Un mayor grupo de músicos en escena. ❖ Puntualidad. ❖ Garantía en la acústica: debido a que se realizará una prueba respectiva con personal de experiencia antes de empezar el concierto. ❖ Respaldo legal. ❖ Un excelente equipo de trabajo. ❖ Administración eficiente. ❖ Buena imagen institucional. ❖ Constante capacitación al empleado. ❖ Servicio de transporte.
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Debido a un mayor precio se obtiene una limitación en el número de clientes. ❖ Se incurre en mayores gastos. ❖ Inversión inicial alta. ❖ Ser una empresa nueva en el mercado.
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mercado con necesidad del servicio. ❖ Nichos de mercado insatisfechos. ❖ Posibilidad de expandir el mercado geográficamente a nivel nacional. ❖ Capacidad para crecer rápidamente debido a un incremento de la demanda de mercado. ❖ No existen competidores con similares características en el país.
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inestabilidad política del país. ❖ Inestabilidad económica del país. ❖ Ingreso de nuevos competidores. ❖ Pérdida de ventas debido a productos sustitutos. ❖ Demorar en el crecimiento de mercado. ❖ Cambios en las necesidades o gustos del consumidor.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

4.2.6. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son la expectativa que se ha generado como consecuencia del análisis interno y externo con vista a la misión. Suministran dirección y ayudan en la evaluación. Deben ser siempre cuantificables, realizables en cantidad y calidad, para el largo plazo.⁵⁶

Para la empresa los objetivos estratégicos son resultados que, a largo plazo, espera alcanzar, inspirados en su Visión para cumplir con su Misión.

4.2.6.1. Objetivos Estratégicos FO

Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades.

- Mostrar al mercado insatisfecho de la ciudad de Quito, la diferenciación que presenta la orquesta, como son sus fortalezas, para obtener su preferencia al momento de compra, en el lapso de cinco años.
- Atender a los clientes más exigentes de la ciudad de Quito, en el lapso de cinco años.

⁵⁶ Cfr. L. CÁMARA. (2005). *Planificación Estratégica*. España: Cideal Producciones Editoriales. p. 107.

4.2.6.2. Objetivos Estratégicos DO

Disminuir debilidades aprovechando las oportunidades.

- Alcanzar el posicionamiento en el mercado con la estrategia de Marketing TOM, que será: ser la primera marca en mencionar por parte de los clientes, en el transcurso de cinco años.
- Aprovechar la ausencia de competidores de similares características, para aumentar las ventas en el mercado seleccionado, en el transcurso de cinco años.

4.2.6.3. Objetivos Estratégicos FA

Uso de las fortalezas para evitar amenazas.

- Aumentar la participación de mercado, para prevenir el ingreso de nuevos competidores, obteniendo un excelente equipo de trabajo, comprometido con su empresa. Medibles con la participación del mercado en cinco años.
- Mejorar como organización internamente con una administración eficiente que busque educar a los consumidores para futuras compras, en el transcurso de los

cinco años, mientras transcurre el tiempo para el crecimiento del mercado.

4.2.6.4. Objetivos Estratégicos DA

Minimizar debilidades y evitar amenazas.

- Ser, adaptables a los cambios que pueden ocurrir en el país tanto política como económicamente, por ser una empresa nueva, en el transcurso de cinco años.
- Evitar los gastos innecesarios atendiendo los gustos y necesidades del consumidor en el transcurso de cinco años.

4.2.7. Estrategias

La estrategia es la acción para alcanzar el objetivo estratégico. Y muestra los pasos fundamentales que una organización debe seguir para alcanzar dicho objetivo. La formulación de una estrategia es una actividad puramente intelectual mientras que la ejecución o implementación son de tipo operativo.⁵⁷

Las estrategias que la orquesta ejecutará se han diseñado con el objetivo de lograr ventajas competitivas.

⁵⁷ Cfr. L. CÁMARA. (2005). *Planificación Estratégica*. España: Cideal Producciones Editoriales. p. 111.

4.2.7.1. Estrategias FO

Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades.

- Difundir el negocio mediante una publicidad por radio, trípticos, página web y páginas amarillas.
- Aprovechar la buena imagen institucional, puntualidad y respaldo legal para atraer a los clientes más exigentes, ya que al promocionar la diferenciación y garantía, la orquesta será escogida por quienes buscan lo mejor.

4.2.7.2. Estrategias DO

Disminuir debilidades aprovechando las oportunidades.

- Obtener el posicionamiento por ser la primera marca con un producto innovador, con la obtención de amplia participación de mercado meta y la publicidad constante de la empresa por radio, internet, página web y páginas amarillas.
- Especificar la diferenciación al momento de realizar la publicidad. Y focalizar las ventas al target seleccionado.

4.2.7.3. Estrategias FA

Uso de las fortalezas para evitar amenazas.

- Se capacitará a los empleados periódicamente. El director musical capacitará al personal operativo diariamente. El gerente realizará talleres de motivación para todo el talento humano. Un Psicólogo desarrollará talleres de relajación.
- Realizar exposiciones en radios especializadas en música clásica, sobre los beneficios e importancia sobre el arte musical sinfónico. Y educar a la población de Quito sobre la apreciación musical, para desarrollar el interés por conocer los presentes servicios.

4.2.7.4. Estrategias DA

Minimizar debilidades y evitar amenazas.

- La empresa se debe mantener informada de los cambios en las políticas que el gobierno decreta, que generalmente son de impuestos, salariales, de recursos humanos o de actualizaciones de datos.

- Optimizar recursos para lograr un manejo adecuado de los costos en los que la orquesta debe incurrir. Reducir los costos y gastos con la experiencia. Identificar los gustos y necesidades de los consumidores.

4.2.8. Objetivos específicos de Marketing

4.2.8.1. Objetivos De Rentabilidad

- Recuperar la inversión y Producir beneficios netos superiores a 30.000 dólares en los próximos 5 años.
- Obtener una tasa interna de rentabilidad sobre la inversión en los próximos 5 años del 25 por ciento.

4.2.8.2. Objetivos de Participación

- Alcanzar una participación del 20% de la cuota del mercado de conciertos de música sinfónica en vivo, en los próximos 5 años mediante ventas directas.
- Extender el mercado geográficamente, para en el año 2015 ofrecer los servicios a otras ciudades del país.

4.2.8.3. Objetivos de Ventas

- Alcanzar unos ingresos por ventas superiores a los 190.000 dólares, para el año 2015.
- Incrementar el volumen de ventas en unidades, en un 10% anual a partir del primer año para los próximos 5 años.

4.2.8.4. Objetivos de Posicionamiento

- Posicionarse en el mercado de conciertos de música sinfónica, mediante la oferta de mejor calidad, lo que le permitirá diferenciarse de la competencia de la industria.
- Lograr que los potenciales clientes tengan en sus mentes que la empresa les brinda servicios especializados de calidad.

4.2.8.5. Objetivos de Recursos Humanos

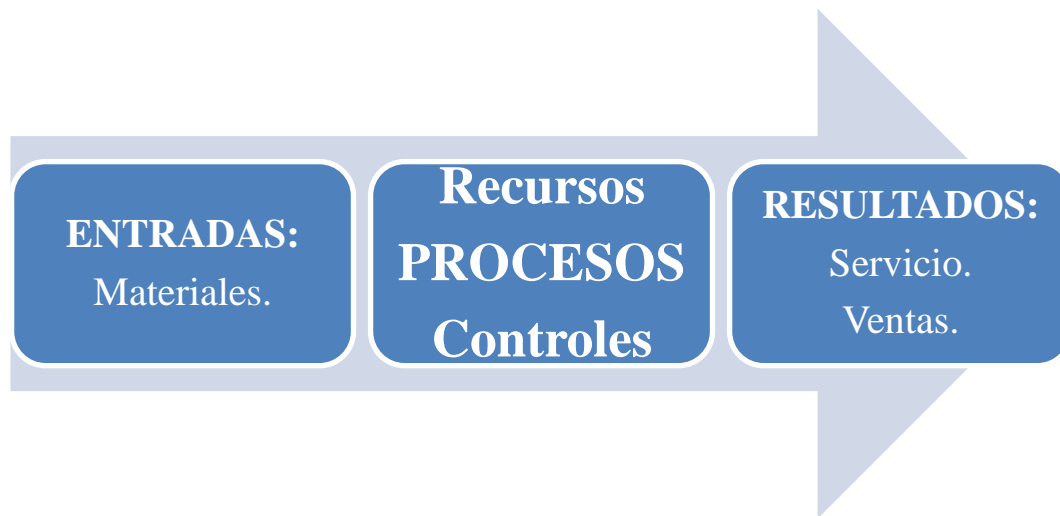
- Contar con el personal adecuado, capacitado y con grandes dotes de relaciones humanas para mantener la buena imagen de la compañía y conseguir que la satisfacción del cliente sea la óptima.

- Saber discernir y encontrar los vendedores adecuados para ofrecer éste servicio de la mejor manera, siendo otra vía para obtener la satisfacción de los clientes.

5. PROPUESTA ESTRATÉGICA TÉCNICA

5.1. PROCESOS

GRÁFICO N° 29



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

Pedro Muro define a los procesos como un “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

Para la “Orquesta MercurioMus” estos resultados son los servicios prestados y las ventas efectuadas, debido a que en su personal cuenta con un vendedor y por otro lado con un personal operativo que se encargará de prestar el servicio. Por tal motivo se analizó el proceso productivo de los servicios y el proceso de ventas, que se llevarán a cabo para ofertar al mercado.

Los procesos son la secuencia de actividades relacionadas entre sí, que emplean entradas, le agregan valor a éstas, transformándolas en salidas que se suministran a clientes. Los procesos utilizan los recursos y controles para poder transformar las entradas en salidas y alcanzar los objetivos de la organización.⁵⁸

5.1.1. Proceso de servicios

Antes de iniciar a describir el proceso de servicios es necesario detallar las entradas, los recursos y el sistema de control con los que cuentan los procesos.

5.1.1.1. Entradas

Para la “Orquesta MercurioMus” al igual que para las compañías de servicios las entradas son la información y/o materiales, en este caso las partituras, las cuales van a entrar en un proceso de transformación para obtener la salida, que es el servicio ofertado de la ejecución musical de dichas partituras.

5.1.1.2. Recursos

Los recursos de la orquesta son su personal operativo que consta de: 4 violinistas primeros, 3 violinistas segundos, 2 violistas, 3

⁵⁸ Cfr. M. DAVIS. (2001). *Fundamentos de dirección de operaciones*. España. Editorial: McGraw Hill. p 245.

violonchelistas, 1 contrabajista, 1 flautista, 1 trompetista, 1 cantante y 1 director.

Los materiales utilizados son: 7 violines, 2 violas, 3 violonchelos, 1 contrabajo, 1 flauta, 1 trompeta, 1 batuta, 17 sillas, 12 atriles.

La infraestructura con la que cuenta la compañía para realizar el proceso es una espaciosa sala, más una bodega para almacenar equipos extras, baño y parqueadero. Cuenta con todos los servicios básicos y está ubicada en las mismas instalaciones de la sala de juntas y de las dos oficinas donde obtiene las siguientes partituras, para no demorar los nuevos procesos.

5.1.1.3. Sistemas de control

Los sistemas de control son: actuar bajo las normas de trabajo que serán cuatro horas de trabajo diarias en cinco días a la semana más los días de contratación de los conciertos.

Se establece la afinación diaria de los instrumentos mediante el afinador electrónico, con una frecuencia de la nota LA3 a 442Hz.

Antes de cada semana de trabajo se tendrá el plan semanal listo por parte del director musical y gerente general. Ya que se debe

coordinar entre los contratos semanales y el tiempo de estudio que se requiere por día.

Hay que mencionar que el director musical trabaja con anterioridad en la revisión de las obras que van a ser tratadas en el transcurso de la semana para el determinado evento, pero sólo en el primer año, porque luego se puede cumplir el mismo ciclo, ya que los contratos en esta industria son estacionarios porque tienden a repetirse la misma música en la misma época del año, pero siempre es necesario variar en más de la mitad del repertorio, sobre todo cuando se es contratado por el mismo cliente, conservando una parte que el público siempre quiere volver a escuchar.

5.1.1.4. Detalle del proceso de servicios

Se presenta a continuación los procesos utilizados por el personal operativo de la empresa para la obtención del producto terminado.

- a. Se inicia con la afinación de todos los instrumentos con la nota LA3 a 442Hz.
- b. Primera revisión de lectura de las obras a interpretarse.
- c. Anotar las indicaciones técnicas del director para ser realizadas por grupos.
- d. Revisión en grupos de las indicaciones del director más el principal de cuerda dentro del ensayo seccional para ser

tratadas y mejoradas individualmente. Colocación de arcos en las partituras y selección de números de dedos y otros pequeños detalles que no los pueda resolver el director antes de los ensayos, ya que muchas veces son diferentes para cada músico.

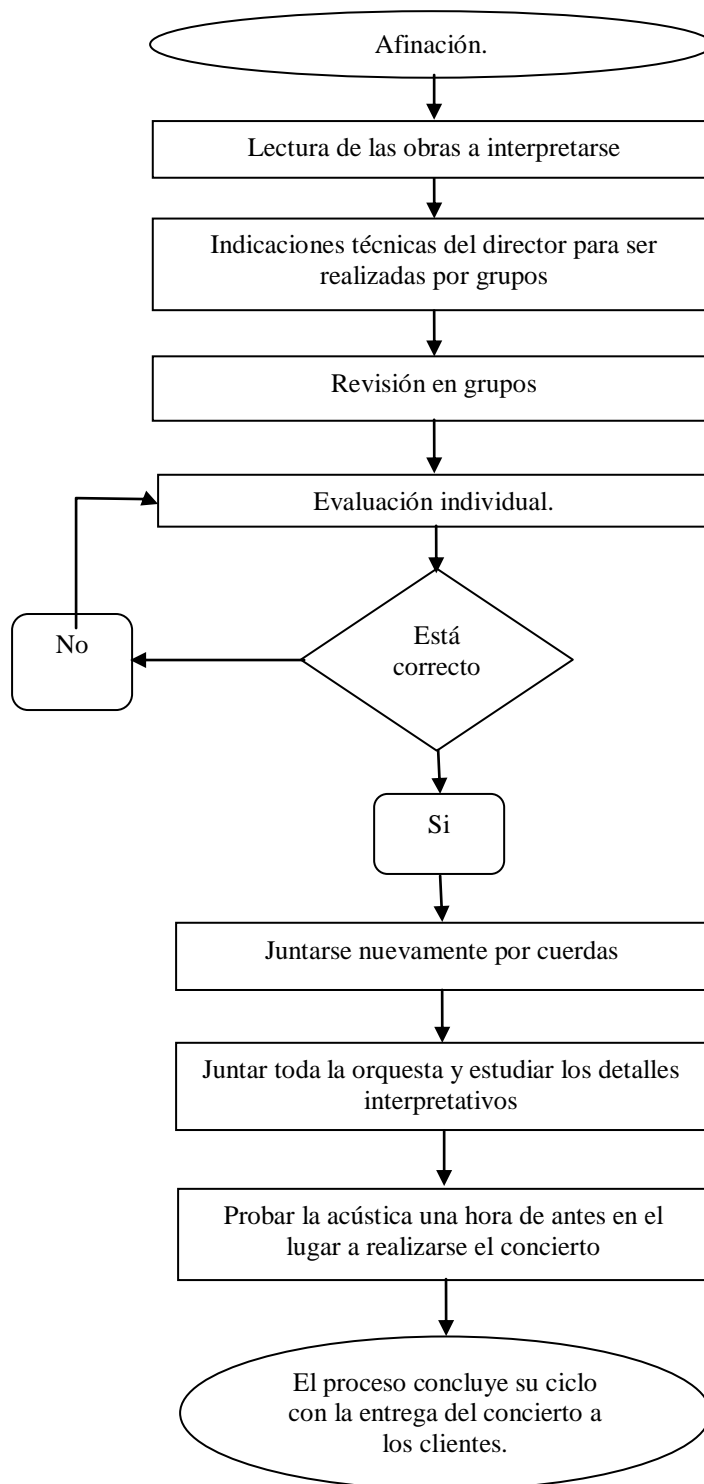
- e. Evaluación individual.
- f. Juntarse nuevamente por cuerdas y fusionar lo indicado anteriormente.
- g. Juntar toda la orquesta y estudiar los detalles interpretativos más el estilo que se quiere lograr en el siguiente evento.
- h. Para cada uno de los conciertos, la orquesta completa estará en el lugar del evento con una hora de anticipación para probar la acústica y la amplificación en los casos que sea necesaria.
- i. El proceso concluye su ciclo con la entrega del concierto a los clientes.

5.1.1.5. Salida

Para el proceso de servicios de la orquesta la salida es: el servicio prestado.

5.1.1.6. Diagrama de flujo del proceso productivo

GRÁFICO N° 30



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

5.1.2. Proceso de ventas

Antes de entrar al proceso de ventas es necesario que los potenciales clientes se informen de los servicios por medio de los recursos utilizados que son: la radio, por internet, páginas amarillas o de la entrevista con el agente de ventas; donde se presentarán los beneficios que obtendrán con la presentación de los conciertos tanto en el ambiente social de sus familiares y amigos, como en el de la ciudad.

5.1.2.1. Entradas

La entrada para el proceso de ventas es una lista de potenciales compradores proporcionada al vendedor por el gerente general.

5.1.2.2. Recursos

El personal con el que cuenta la orquesta es un vendedor.

El material son los trípticos informativos de publicidad. También como parte del material están la información proporcionada por la radio y la que se encuentra en el internet y páginas amarillas.

La infraestructura es una oficina para ventas, con bodega, baño y parqueadero, en las instalaciones mencionadas para los ensayos de

la orquesta. Donde se cuenta con todos los servicios básicos y suministros de oficina para efectuar las ventas.

5.1.2.3. Controles

Los controles para el agente de ventas son mediante una supervisión del gerente general, en cuanto al número de potenciales clientes visitados en su horario de trabajo de ocho horas al día por cinco días a la semana como se establece en el código del trabajo.

En el servicio post venta efectuado por el gerente general se realizará un control de la presentación realizada por el agente de ventas y la satisfacción del cliente.

5.1.2.4. Detalle del proceso de ventas

Los pasos que se siguen para el proceso de venta de servicios de la “Orquesta MercurioMus” son los siguientes:

- a. El cliente solicita más información sobre los servicios.
- b. El agente de ventas le proporciona la información necesaria y suficiente para que el cliente tome la decisión de compra.
- c. El cliente contrata los servicios firmando el contrato.

- d. La semana anterior al evento se realiza el abono del 50% del pago estipulado en el contrato.
- e. La semana anterior al evento se realiza una visita al lugar para ver que detalles hacen falta o si está todo en orden. Si es necesario iluminación, amplificación u otros detalles imprevistos poco comunes, para garantizar la buena realización del evento y la seguridad y buen ambiente del personal de trabajo.
- f. Dos horas antes se empezarán a realizar las instalaciones alámbricas para la amplificación, iluminación, ubicación de las sillas, atriles, alfombra para los cellos y contrabajo.
- g. Una hora antes está programado la llegada de los músicos en el transporte de la empresa, para asegurar la puntualidad y uniformidad; aquí en este lapso se realizará una prueba de sonido para ajustar los equipos.
- h. Se empezará con el concierto programado, en el lugar determinado en el contrato y por el tiempo previsto, que como se mencionó anteriormente es de una hora o fracción de hora.

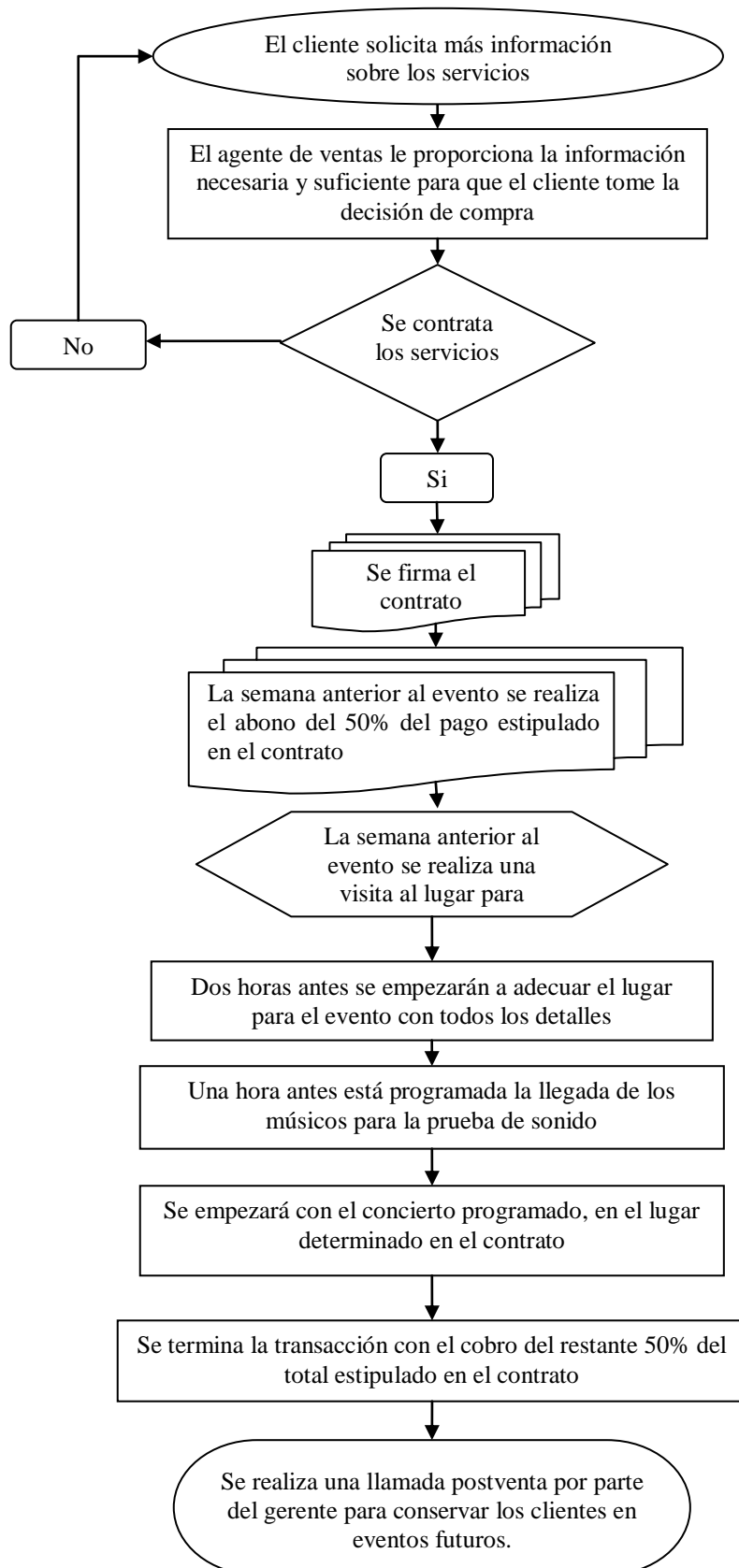
- i. Se termina la transacción con el cobro del restante 50% del total estipulado en el contrato.
- j. Se realiza una llamada como parte del servicio postventa por parte del gerente para conservar los clientes en eventos futuros.

5.1.2.5. Salida

Para el proceso de ventas de la orquesta la salida es: la venta efectuada.

5.1.2.6. Diagrama de flujo del proceso de ventas

GRÁFICO N° 31



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

5.2. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Según Jean Lambín existen 3 estrategias básicas de desarrollo que son:

- Liderazgo de costos: en todo el sector industrial con costos bajos.
- Diferenciación: en todo el sector industrial con un carácter único del producto percibido por los compradores
- Concentración o enfoque: en un segmento de mercado

El liderazgo en costos se apoya en la dimensión de productividad y está ligada generalmente a la existencia de un efecto experiencia, implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento de las inversiones de productividad, de los gastos reducidos de ventas y de publicidad a la vez que el objetivo está puesto en la obtención de un costo unitario bajo en relación a sus competidores.⁵⁹

Para la orquesta no se puede aplicar la estrategia de liderazgo en costos debido a que es una empresa nueva en el mercado, no se puede reducir los costos de venta ni de publicidad, ni de costos unitarios por lo tanto se determinó que sólo se puede aplicar esta estrategia luego de conseguir la experiencia en los cinco años de este proyecto, en los cuales la orquesta será una empresa con experiencia en el mercado, ya que los repertorios a ejecutar se repiten en ciclos de un año calendario, y la reducción de costos se verá reflejada en: menores veces de ensayos requeridos, menor número de copias a sacar, menos partituras que comprar o arreglar, uso de equipos de audio adquiridos el año económico de inicio.

⁵⁹ Cfr. J. LAMBIN. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw Hill. . p. 338.

5.2.1. Diferenciación

La estrategia de diferenciación tienen por objeto dar a éste servicio cualidades distintivas importantes para el comprador y que se diferencien de las ofertas de los otros competidores, tiende a crear una situación de competencia monopolística donde tiene poder de mercado debido al elemento distintivo ya sea imagen de marca, avance tecnológico reconocido, servicio postventa.⁶⁰

El objetivo de la diferenciación de la orquesta es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial. Las formas utilizadas de diferenciación fueron a través del: diseño de los servicios ofrecidos, servicios adicionales, personal e imagen.

5.2.1.1. Diseño de los servicios ofrecidos

- ✓ La primera estrategia de diferenciación en cuanto al diseño del servicio, es variar la música presentada, y realizar investigación a los clientes recientes contactándolos para responder la pregunta sobre si ¿existen algunas características que se pueda añadir para mejorar su satisfacción? De la respuesta a esta interrogante se innovará presentando al

⁶⁰ Cfr. J. LAMBIN. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw Hill. . p. 339.

mercado cada seis meses una nueva versión en la forma de presentar el concierto.

- ✓ Se ofrece diferenciación de los conjuntos de cámara, presentando dieciséis músicos en escena más la presencia de un director musical.
- ✓ Se ofrecerá al mercado la más alta calidad en cuanto a la parte acústica, armónica, melódica y presencia de la orquesta; de esta forma cada vez se obtendrá la preferencia de más clientes.
- ✓ Se brindará uniformidad en la presentación y duración de los conciertos para cada cliente, para conseguir uniformidad de satisfacción, lo que producirá que la orquesta goce de alta reputación.
- ✓ Se propone tener alta fiabilidad en cuanto a la ejecución del concierto contando con cuatro horas de ensayos por día durante cinco días a la semana, esta diferenciación el cliente lo notará cuando haya usado los servicios complementadores.

5.2.1.2. Servicios adicionales

- ✓ Para diferenciarse en cuanto a la prestación del servicio la empresa promete a los clientes llegar con una hora de anticipación al evento, para realizar la instalación señalada en el siguiente párrafo y asegurar la puntualidad por parte de la orquesta.
- ✓ La siguiente diferenciación se la hará al momento de la instalación de la orquesta en el escenario establecido, realizando una prueba de la acústica y revisión de los detalles escenográficos, con esto se garantiza que el servicio se escuche y se vea bien.
- ✓ La orquesta se diferenciará porque ofrece como beneficio a sus clientes que soliciten las obras clásicas a interpretar en el concierto.

5.2.1.3. Personal

- ✓ La diferenciación a través de su personal la orquesta propone capacitar a sus empleados para que estén mejor preparados que la competencia y obtengan las siguientes características: poseer la capacidad y los conocimientos requeridos, ser amables respetuosos y considerados, brindar credibilidad a

los clientes, desarrollar el servicio con precisión, responder con rapidez a las preguntas de los clientes, esforzarse por comprender a los clientes y comunicarse con ellos con claridad.

5.2.1.4. Imagen

- ✓ Se diferenciará a la marca “MercurioMus” a través de su slogan y su logotipo, que serán el símbolo diseñado para un reconocimiento instantáneo por parte de los clientes y el mercado.
- ✓ Se diferenciará en la publicidad a presentar, tanto en los trípticos, páginas amarillas, página web, y radio, en el mensaje de distinción que la compañía desea presentar para posicionarse en el mercado.

5.2.1.5. Riesgos

- ✓ Los riesgos que se corre con la utilización de las estrategias de diferenciación son el ingreso al mercado de los imitadores.
- ✓ Otro riesgo al competir será que los clientes dejen de necesitar el factor diferenciador que se ofrece.

5.2.3 Enfoque

La estrategia de concentración o enfoque es la que se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es satisfacer las necesidades propias de ese segmento mejor que los competidores, implica bien diferenciación, bien liderazgo de costos o las 2 a la vez pero únicamente respecto a la población objetivo escogida. Una estrategia de concentración permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige, pero que son débiles en relación al mercado global.⁶¹

La estrategia consiste en enfocarse en satisfacer las necesidades del mercado geográfico de Quito.

La compañía se enfocará a vender los servicios al target seleccionado que son: las empresas privadas y públicas, embajadas, consulados, asociaciones, grupos culturales y religiosos, que se encuentren en la ciudad de Quito, de estrato socio-económico alto, dispuestos a pagar \$ 2.000,00 por contratar el servicio de concierto de música sinfónica, para obtener distinción dentro de sus eventos sociales, cívicos o culturales.

⁶¹ Cfr. J. LAMBIN. (1995). *Marketing Estratégico*. Madrid: McGraw Hill. . p. 340.

5.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

En un mercado concreto, la competencia diferirá probablemente en sus objetivos y recursos y, por lo tanto, también en sus estrategias. Ciertas empresas serán grandes, otras pequeñas, algunas dispondrán de abundantes recursos, otras no; varias perseguirán el liderazgo y otras imitar a las líderes. En general, las empresas pueden ocupar posiciones competitivas diferentes en su mercado. El escoger las estrategias de marketing adecuadas dependen fundamentalmente de si la empresa es líder, retador, seguidor o especialista.⁶²

En la mayoría de las industrias existe una empresa reconocida como líder. Esta empresa tiene la mayor cuota de mercado. Generalmente va en cabeza en todo lo referente a cambios de precio, lanzamiento de nuevos productos, cobertura de la distribución e intensidad en sus promociones.⁶³

Las empresas que ocupan la segunda, la tercera o posiciones inferiores en una industria son denominadas "rastreadoras". Algunas de ellas son de gran dimensión como Colgate, Ford, Montgomery Ward, Avis, Westinghouse y Pepsi-Cola. Estas empresas pueden adoptar dos posturas diferentes: atacar al líder u a otros competidores en un intento de incrementar su cuota de mercado (retadores) o no molestar (seguidores).⁶⁴

Para ser consistente con el plan estratégico planteado por la "Orquesta MercurioMus" se determinó que la mejor estrategia de ingreso al mercado es la estrategia del especialista. Debido a que es una empresa nueva con un servicio diferenciado e innovador. Dirigiéndose a un mercado donde actualmente no se encuentra ningún líder a quien imitar, ni atacar; sin embargo la empresa puede convertirse en líder una vez que el mercado se expanda e ingresen nuevos competidores.

⁶² Cfr. P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 409.

⁶³ P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 410

⁶⁴ P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 421

5.3.1. Estrategias del Especialista

Según Philip Kotler “las empresas que estén intentando introducirse en el mercado deben en principio atender a un nicho en vez de a la totalidad del mismo”.

Luego del estudio de mercado para segmentar a los clientes se conoció que se podrá tener una posición dominante en el grupo objetivo, sin ser atacado por la competencia. Se concentrará en el target, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio con las siguientes estrategias.

- ✓ Especialista en Consumidores Finales: la empresa ofrece conciertos de música sinfónica especializándose en los clientes que deseen obtener distinción dentro de sus eventos sociales, cívicos y culturales.
- ✓ Especialista en Consumidores en Función de su Tamaño: la orquesta se especializará en vender sus servicios a los compradores B2B, determinados en el target siendo las empresas privadas y públicas, embajadas, consulados, asociaciones, grupos culturales y religiosos.
- ✓ Especialista en una Zona Geográfica: la empresa vende sus servicios tan solo en la ciudad de Quito.

- ✓ Especialista en un Servicio: la empresa produce únicamente un determinado servicio que son conciertos de música sinfónica, promocionados a tres diferentes tipos de eventos: sociales, cívicos y culturales.
- ✓ Especialista en la Relación Calidad: la orquesta se ha especializado en el segmento que demanda alta calidad y tiene capacidad de pagar un alto precio dentro del mercado.
- ✓ Especialista en el Servicio: la empresa ofrece varias diferenciaciones en los servicios no ofrecidos por las demás y detallados en la sección de diferenciación del servicio.

5.4. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La Mezcla de Mercadotecnia (Marketing Mix), es el conjunto de instrumentos tácticos controlables de la Mercadotecnia, que la empresa combina para producir la respuesta que quiere en el mercado meta. Consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las numerosas posibilidades se pueden reunir en cuatro grupos de variables, conocidas como las cuatro P: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.⁶⁵

La importancia de las P's en el proceso comercial para la "Orquesta MercurioMus" está en que se requiere un servicio que satisfaga una necesidad en el mercado, ha este servicio hay que colocarle precio y determinar el canal de distribución, luego que esto esté listo elaboramos una serie de estrategias promocionales para darle a este servicio la rotación necesaria que permita generar el nivel de ventas requerido. Se

⁶⁵ P. KOTLER. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 51.

utilizó las variables de los resultados de la investigación de mercado, ya que están envueltas en todo el proceso, y fue esta herramienta la que permitió conocer y desarrollar a fondo las cuatro P's.

5.4.1. Producto

Podemos definir un producto de la manera siguiente: Un producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad.⁶⁶

Para efectos del presente análisis, al servicio de conciertos sinfónicos se lo llamará producto.

5.4.1.1. Necesidad genérica

Se identificó en los clientes la necesidad de entretenimiento musical dentro de sus eventos realizados, es decir contar con música para complementar dichos eventos.

5.4.1.2. Necesidad derivada

Hay potenciales clientes que tienen programas sociales, cívicos o culturales los cuales necesitan como una parte de entretenimiento musical, un concierto privado con orquesta sinfónica de cámara.

⁶⁶ P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 473.

5.4.1.3. Fases estratégicas

Las fases estratégicas del producto se clasifican en:

- ✓ Beneficio esencial: es el aspecto más fundamental del producto, y para la orquesta la necesidad básica que sus clientes requieren satisfacer es el “Entretenimiento musical”.
- ✓ Producto genérico: es la versión básica del producto y para la orquesta es el “Concierto”.
- ✓ Producto esperado: los beneficios que un cliente normalmente espera recibir de un concierto son: que la orquesta presente la música durante aproximadamente una hora, en un escenario donde se la pueda escuchar y ver con relativa normalidad.
- ✓ Producto agregado: En la actualidad, las actividades competitivas se centran en esta fase de producto agregado.⁶⁷

La “Orquesta MercurioMus” se distingue de la competencia por el mayor número de artistas en escena más la presencia de un director musical, la constitución legal de la empresa para la emisión de contratos tanto con clientes como con proveedores, la organización logística con anticipación, la

⁶⁷ P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 474

búsqueda personalizada de los clientes, el servicio post venta, la más alta calidad en cuanto a la parte acústica, armónica, melódica y presencia de la orquesta.

- ✓ Producto potencial: los aumentos que en futuro se incorporarán son escenografía, pantallas gigantes, juegos de humo y juegos de luces, que otorgará una mayor satisfacción en los gustos y preferencias del cliente.

5.4.1.4. Jerarquía del producto

Cada producto guarda relación con determinados tipos de productos. La jerarquía del producto debe entenderse como una clasificación que va desde las necesidades básicas, hasta el producto concreto que las satisface. Podemos identificar siete distintos niveles de jerarquía.⁶⁸

TABLA N° 3

FAMILIA DE NECESIDADES	Entretenimiento.
FAMILIA DE PRODUCTOS	Música.
CLASE DE PRODUCTOS	Conciertos en vivo.
LÍNEA DE PRODUCTOS	Conciertos de orquesta sinfónica de cámara.
TIPO DE PRODUCTO	Conciertos de orquesta sinfónica de cámara interpretando música estilo clásico.
MARCA	MercurioMus.
ARTICULO	Concierto de la orquesta MercurioMus para complemento de eventos sociales.

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

⁶⁸ P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 475.

5.4.1.5. Decisiones Estratégicas

Entre las decisiones estratégicas que MercurioMus tomará a futuro son las siguientes:

Decisiones de Marca

Marca: nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores.

Denominación de Marca: aquella parte de la marca que puede ser vocalizada. Como ejemplos pueden citarse Avon, Chevrolet, Disneilandia, Amencan Express y UCLA.

Símbolo de Marca: es la parte de una marca que puede ser reconocida pero que no se puede pronunciar como diseños, rótulos o colores distintivos.⁶⁹

En primer lugar la marca sirve para que los clientes diferencien a la orquesta MercurioMus de sus competidores, ya sea por su Denominación de Marca o su Símbolo de Marca, no solamente al momento de comprar sus servicios sino para identificar su posicionamiento en el mercado.

En segundo lugar, la denominación de marca y su registro proporcionan la protección legal del uso exclusivo, para no ser copiados por los competidores o limitar las imitaciones.

⁶⁹ P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 488.

En tercer lugar, la denominación de marca proporciona a la orquesta MercurioMus la oportunidad de atraer a un conjunto de consumidores fiel y rentable. La fidelidad a la marca proporciona protección contra los competidores y un gran control en la planificación del marketing mix.

En cuarto lugar, la marca MercurioMus ayudará a la construcción de la imagen corporativa. Puesto que incorpora el nombre de la empresa, ayudará a proporcionar una imagen de la calidad y dimensión a la misma.

Decisión de patrocinio de Marca

El producto puede ser lanzado al mercado con la marca del fabricante (a veces denominada marca nacional). Puede ser lanzado mediante una marca franquiciada (véanse Estrategias de Marketing). El fabricante puede proporcionar el producto a los intermediarios que colocan en él la marca de distribuidor (detallista, establecimiento o una marca privada). El fabricante puede también producir bajo su propia marca y comercializar una parte de su producción bajo la etiqueta del distribuidor.⁷⁰

En el caso de MercurioMus sus servicios serán lanzados al mercado con la marca de su fabricante.

Una ventaja con la que cuenta para cumplir esta estrategia es ser una empresa que produce y vende sus servicios sin intermediarios.

⁷⁰ P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 490.

Decisión sobre la Estrategia de Marcas

Pueden distinguirse cuatro estrategias para la designación de marcas:

1. Nombres de Marca Individuales.
2. Una Misma Denominación de Marca Para Todos los Productos.
3. Denominación de Marca por Líneas de Productos.
4. Marca Designada a Través del Nombre de la Empresa Junto con el Nombre de Cada Producto Individual.⁷¹

La orquesta ha determinado que utilizará la estrategia de una misma Denominación de Marca para todos los productos. Debido primeramente a que se presentará como especialista en un solo producto, dividido en tres tipos.

Las cualidades de la Marca MercurioMus son:

- ✓ Con el sufijo Mus sugiere que tiene que ver con el beneficio esencial que es la música ofrecida.
- ✓ Con Mercurio sugiere una semejanza entre el primer planeta del sistema Solar y la primera orquesta sinfónica de cámara del mercado ecuatoriano.
- ✓ Es de fácil pronunciación, de reconocer y de recordar.
- ✓ Es distintiva.

⁷¹ P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 492.

5.4.2. Precio

“El precio es el único elemento del mix de marketing que proporciona ingresos; los otros producen únicamente costes” (KOTLER, 1996: 526).

5.4.2.1. Fijación del precio

“La empresa debe decidir dónde posicionar su producto con respecto a la calidad y el precio” (KOTLER, 1996: 526). La orquesta decidió posicionar sus servicios siendo una empresa que ofrece un servicio de alta calidad a un precio alto.

El objetivo de la estrategia del precio para la orquesta es maximizar los ingresos.

Se tomó muy en cuenta a la demanda ya que ésta y el precio están inversamente relacionados, esto es, cuanto mayor sea el precio menor será la demanda y viceversa. Se analizó los factores que afectan a la sensibilidad del precio de la demanda:

- Por ser un servicio exclusivo el que se propone, los compradores son menos sensibles al precio.
- Los compradores son menos sensibles al precio por no poder encontrar con facilidad la calidad en los servicios sustitutivos.

- Los compradores B2B son menos sensibles al precio cuanto menor sea la relación entre el precio y la totalidad de su renta.
- Los compradores de la orquesta son menos sensibles al precio cuanta más calidad, prestigio o exclusividad supongan que tiene el servicio.

“La demanda supone el techo a los precios que la empresa puede fijar para sus productos. El suelo o umbral lo constituyen los costes.” (KOTLER, 1996: 532).

Para cualquier empresa el precio mínimo permitido es el que le permita recuperar su costo total de producción. La orquesta fijó su precio superior a los costos totales determinados en el siguiente capítulo.

En cuanto a las políticas que emplean los conjuntos de cámara para fijar sus precios están principalmente el número de integrantes de la agrupación musical, factor que justifica el precio de la orquesta con respecto a los conjuntos. También la distancia de la ciudad es otro factor. El tiempo es un estándar y el precio de los conciertos es por hora o fracción.

Con respecto a los competidores esta industria se presentará con este precio de mercado, justificados en que existe otro tipo de

servicios sustitutos que son orquestas de música latina, bailable y variada, que se encuentran con un precio de mercado superior a este precio de lanzamiento. Es por eso que la novedosa orquesta puede causar un gran impacto positivo en los clientes.

Se determinó el precio en \$2.000,00 por concierto, fundamentados en ser un precio que cubra los costos totales, no supere el techo aceptado por la demanda en base a los datos recopilados del estudio de mercado y por ser un precio de entrada al mercado un tanto menor al de otras orquestas reconocidas por ofrecer servicios sustitutos, establecidas dentro del sector geográfico de acción de la presente empresa.

Los procedimientos de ventas de esta industria al momento es: de contado, y también de pagos del 50% por anticipado y el restante 50% el día del concierto. Para el efecto de proyección se escogió la venta de contado.

La política de cobro aplicada a este negocio será de contado, cabe mencionar que esta política es aceptada en este mercado. Para el segundo año de actividades se implementará la forma de pago con tarjeta de crédito diferido a tres, seis, nueve o doce meses, como una estrategia para abarcar más clientes.

El presupuesto del precio de ventas se calculó con un incremento del 3% al precio de venta del año inicial para los cuatro siguientes años, de acuerdo a las proyecciones del índice de la inflación realizadas por el Banco Central del Ecuador, detallado en la tabla N° 4.

TABLA N° 4

PRECIO DE VENTA POR AÑO					
	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Precio	2.000,00	2.060,00	2.121,80	2.185,45	2.251,02

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

5.4.3. Plaza

La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en lo referente a los servicios. La generalización usual que se hace sobre distribución del servicio es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. Para la orquesta se menciona a continuación su localización y distribución.

5.4.3.1. Localización

- ✓ Macrolocalización

La dirección exacta será: calle Bonifaz Cumba N60-50 y Nagola. Se encuentra ubicada en el centro del gráfico N° 28.

Se puede acceder a la dirección por Avenida de La Prensa y Av. Luis Tufiño, o por Av. Galo Plaza Lasso y Av. Del Maestro.

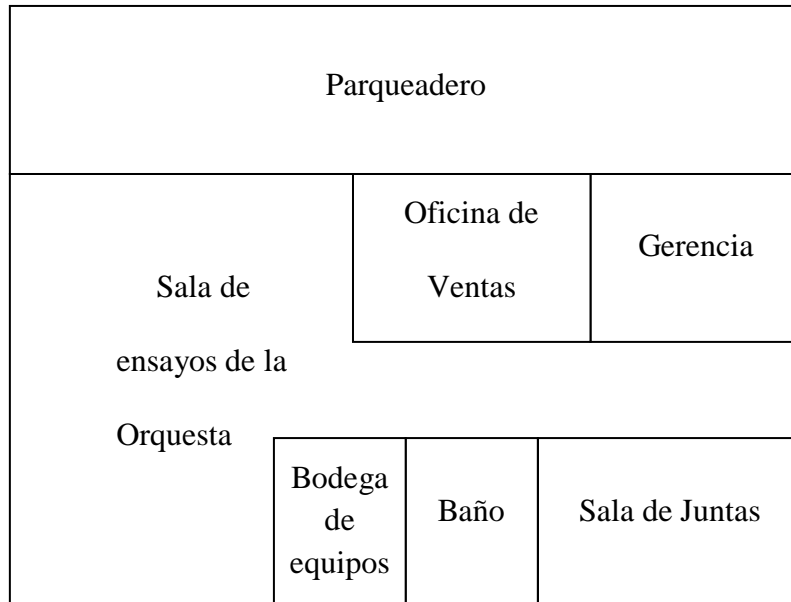
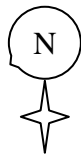
Se encuentra en un lugar centrado ya que cuenta con paradas de transporte público a una cuadra de distancia como alimentadores de ecovía, trolebús y otras dos líneas de buses de la cooperativa de transporte águila dorada, para uso del personal y la fácil ubicación de las oficinas. Es un lugar seguro ya que en la edificación colindante se encuentra ubicado un retén de la policía nacional el cual se ubica frente al parque de la ciudadela.

✓ Layout

El local cuenta con un área de 100 metros cuadrados, los cuales se distribuye en la forma indicada en el gráfico N° 29.

Es un local para ensayos y oficinas cuyo alquiler mensual es de \$250.

GRÁFICO N° 33



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

Este lugar cuenta con todos los servicios básicos como son: agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, la iluminación adecuada para los ensayos, línea telefónica y parqueadero. El espacio cumple con los requerimientos de la empresa.

Es un lugar de fácil accesibilidad para los clientes ya que a una cuadra de distancia se encuentra una zona comercial que es la Av. Real Audiencia donde se encuentran varios locales comerciales.

5.4.3.2. Distribución

✓ Intermediarios

Para éste negocio no se utilizará intermediarios que realicen la labor de distribuir del servicio. Se utilizará el marketing directo, el vendedor y el gerente de la compañía se encargarán de buscar los eventos y los clientes para vender los conciertos y realizar las entregas correspondientes.

✓ Selección del canal de distribución

Para ésta compañía se utilizará la estrategia de Distribución Exclusiva. Se caracteriza por la concesión de exclusividad de distribución del producto a un solo agente de ventas, con delimitaciones geográficas. Esta modalidad ofrece la ventaja de un control más riguroso, de todas las fases de la comercialización de los productos, ya que suele regirse por un contrato firmado al respecto; mediante el cual quedan establecidas las condiciones generales de los precios, promoción y demás condiciones de ventas.

Canal Directo: Para ésta compañía se aplica en que sólo su vendedor y el gerente de la compañía podrán vender los servicios ofertados y el gerente los entregará personalmente a

sus clientes, sin ningún recargo adicional por transporte, ofreciéndoles un servicio personalizado a cada cliente. Para poder realizar las entregas a los clientes, la empresa dispone de un vehículo, el cual está destinado exclusivamente para esto, lo cual se lo hace a cualquier punto de la ciudad, siempre buscando la mayor satisfacción del cliente, con el objetivo de conservar su lealtad. Un canal directo permite a la empresa conocer mejor a sus clientes, sus expectativas frente al servicio, a través del marketing relacional, el cual permite establecer relaciones a largo plazo con los clientes. Estas condiciones ayudan a fomentar y mantener la buena imagen de la empresa.

Canal Virtual: Al ingresar a la página web de la empresa los clientes actuales y potenciales podrán conocer más sobre MercurioMus, pero sobretodo podrán realizar pedidos de los servicios a través de hacer clic sobre un link el cual automáticamente desplegará un email para enviar a la persona de contacto de la empresa.

Las ventajas que posee la orquesta son: mayor penetración de mercado, ya que le permite llegar a otro segmento de clientes, con menor costos de canal, ya que puede reducir costos de ventas de un grupo de clientes con el canal virtual, pues no necesita visitarlos ni llamarlos y ventas personalizadas.

5.4.4. Promoción

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, conocidas como el mix de comunicaciones también llamado promotion mix, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son:

Publicidad: toda comunicación no personal y pagada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por una empresa determinada.

Promoción de ventas: son los incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un producto o servicio.

Relaciones públicas: es el conjunto de programas genéricos que se diseñan para mejorar, mantener o proteger la imagen de una compañía o producto.

Ventas: se trata de la comunicación verbal con un cliente potencial cuyo propósito es realizar una adquisición.⁷²

5.4.4.1. Publicidad

Para la orquesta se tomaron las siguientes decisiones estratégicas que se distinguen en el desarrollo de programas de publicidad.

En el primer año de actividades el objetivo es informar al mercado sobre la existencia de este nuevo servicio, explicar sus usos, describir la disponibilidad de los servicios y construir la imagen de la compañía, para construir una demanda primaria.

⁷² P. KOTLER. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. p. 633.

El segundo objetivo de la orquesta es persuadir a los consumidores de que el uso de MercurioMus les proporciona más estatus que cualquier otra agrupación musical del mercado, persuadir a los clientes a que compren los servicios y para que reciban una visita de ventas.

El mensaje publicitario se lo determinó partiendo de los cuatro tipos de motivaciones con los tres tipos de experiencia identificados por John C. Maloney. Dando como resultado el Slogan: “MercurioMus: Música para Empresas Distinguidas”.

El símbolo que representa a la empresa es el siguiente Logotipo:

GRÁFICO N° 34



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

El entorno de los mensajes publicitarios de trípticos, páginas amarillas y página web, como son las imágenes y textos

complementarios deben ir asociados a un alto estilo de vida, mostrar los beneficios y diferenciaciones ya detalladas y se utilizará música para adornar la página web.

La orquesta decidió utilizar los siguientes medios:

Publicidad BTL: se seleccionó el material impreso como son trípticos que cumplen los objetivos de publicidad de información y persuasividad, que serán distribuidos a los potenciales clientes por la fuerza de ventas. Las páginas amarillas, que cumplirán los mismos objetivos señalados.

Se utilizará material audiovisual en línea con la creación de una página web de la orquesta.

En cuanto a los medios masivos de comunicación, se utilizará una radio que es especialistas en música sinfónica, siendo seleccionada la Radio HCJV, ya que es la que más escuchan los potenciales compradores.

Plan de Medios: La compañía ha determinado las siguientes decisiones estratégicas de los medios.

Alcance: para la compañía es importante que la mayoría de potenciales clientes se llegue a informar de los objetivos y

mensajes de MercurioMus, por esta razón se escogió a la radio que más escuchan los potenciales compradores.

Frecuencia: para la compañía es necesario llegar a los potenciales clientes en los tres horarios que serán mañana tarde y noche, ya que es en estos horarios donde se encuentran los programas que aprecia el público objetivo. La frecuencia exacta contratada será de tres spot por programa, nueve al día, sesenta y tres por semana más dieciséis los fines de semana.

Impacto: para causar el impacto deseado fueron escogidos los noticieros y programas donde se difunde música sinfónica. Adicionalmente por el mismo precio mensual la radio seleccionada incluye dos entrevistas mensuales en sus mencionados programas, lo cual coadyuva a la presente estrategia de medios.

El presupuesto de publicidad para la orquesta es el presentado en la tabla N° 5

TABLA N° 5

PRESUPUESTO PUBLICITARIO					
	2011	2012	2013	2014	2015
BTL	\$ 400,00	\$ 412,00	\$ 424,36	\$ 437,09	\$ 450,20
Página web	\$ 312,00	\$ 321,36	\$ 331,00	\$ 340,93	\$ 351,16
Radio	\$ 6.840,00	\$ 7.045,20	\$ 7.256,56	\$ 7.474,25	\$ 7.698,48
TOTAL	\$ 7.552,00	\$ 7.778,56	\$ 8.011,92	\$ 8.252,27	\$ 8.499,84

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

5.4.4.2. Promoción de Ventas

La promoción de ventas consiste en un conjunto de instrumentos de incentivos diseñados para estimular en mayor medida, la compra de los servicios por los consumidores. Mientras la publicidad ofrece una razón para comprar, la promoción de ventas proporciona un incentivo a la compra, englobando herramientas promocionales para el consumidor.

La estrategia de promoción que aplicará la orquesta para el consumidor es la de descuentos diferidos.

Como se mencionó anteriormente la empresa el primer año de actividades realizará sus ventas de contado, pero para el segundo año se prepara una campaña de promoción de ventas con tarjetas de crédito, consistiendo en que la orquesta ofrecerá a sus clientes desde enero del 2012 la forma de pago de las compras de conciertos diferida a tres, seis, nueve y doce meses sin intereses, para acceder a mayor número de compradores.

Los propósitos de esta promoción son atraer a nuevos compradores, aumentar la tasa de repetición de compra de quienes ya son clientes. Los nuevos usuarios pueden ser quienes ya hayan comprado servicios de los conjuntos de cámara, los que hayan comprado servicios de las otras orquestas mencionadas o

totalmente nuevos usuarios. Las consecuencias serán aumentar las ventas, la cuota de mercado y las ganancias netas.

Como toda promoción tiene que tener un tiempo límite y éste será de tres meses, esto se fundamenta en que si el periodo de la promoción de ventas es demasiado corto, muchos clientes no encontraran ventajas, debido a que pueden no realizar la recompra a tiempo. Si la promoción es demasiado larga, la rebaja perderá parte de su fuerza "para actuar ahora". Y se presentará la misma estrategia los siguientes años en diferentes meses.

La orquesta se debe cuidarse de ofrecer descuentos debido a que esto puede afectar la imagen de la Marca, que se posicionará en el mercado como producto que ofrece distinción y no un producto que se lo puede encontrar con descuento. Según Philip Kotler “Las marcas dominantes utilizan las rebajas con poca frecuencia, debido a que ello solamente prima a los usuarios habituales”.

5.4.4.3. Relaciones Públicas

Los objetivos trazados con la aplicación de las relaciones públicas serán: añadir credibilidad a la Marca mediante la comunicación del mensaje de la empresa dentro de un noticiero informativo ya reconocido por el mercado objetivo. Ayudar a incrementar la

actividad de la fuerza de ventas y el entusiasmo de la misma. Se obtendrán mediante las siguientes estrategias.

Entrevistas en los medios citados: como se mencionó en párrafos anteriores se tendrá fijo dos entrevistas en radio por mes, una en un noticiero y la segunda en un programa de música sinfónica. En estas dos entrevistas mensuales se comunicará a la audiencia los dos objetivos principales de publicidad que son informar al mercado sobre la existencia de este nuevo servicio, explicar sus usos, describir la disponibilidad de los servicios y construir la imagen de la compañía y persuadir a los consumidores de que el uso de MercurioMus les proporciona más estatus que cualquier otra agrupación musical del mercado, haciéndoles un llamado para que reciban una visita de ventas.

Como segunda estrategia de relaciones públicas se aplicará los conciertos benéficos en fechas especiales como Navidad y Día de la Independencia. Lo cual dejará una buena imagen a la compañía y será una exposición a más posibles clientes para atraer más ventas.

5.4.4.4. Ventas

Presentación de ventas: para la orquesta la fuerza de ventas está conformada por un agente de ventas. El cual recorrerá todas las empresas privadas y públicas, embajadas, consulados, colegios,

universidades, grupos culturales, religiosos, asociaciones, medios de comunicación, que se encuentren en la ciudad de Quito, para ofrecer los servicios, indicándoles que los conciertos se planifican dentro de sus propios programas como parte de sus eventos. Y en muchos de los casos interesados, se puede realizar la interpretación de obras bajo pedido, es decir la empresa es una orquesta adaptable dentro de lo que es música ambiental y clásica.

Los objetivos del vendedor son: contactar y conservar nuevos clientes. La fuerza de ventas proporciona información sobre los productos y servicios de una empresa. Aplicar el arte "de vender": aproximación, presentación y respuesta ante las objeciones de los clientes y cierre de la venta. La fuerza de ventas proporciona diversos servicios a los clientes; consultoría, acuerdos sobre la financiación de la compra y entrega. La fuerza de ventas recogerá información del mercado y puede redactar informes de las investigaciones que realice en sus diversas visitas. En cuanto a la selección de clientes: la fuerza de ventas es capaz de evaluar la calidad de los clientes y de vender los servicios.

Su horario laboral es de ocho horas al día, con sueldo fijo más beneficios de ley, las remuneraciones se especifican en el capítulo financiero, además percibe comisiones del 1% del precio por cada venta y bonificaciones de movilización.

5.5. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Según Jean Lambín las estrategias de crecimiento se tratan “del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización”. El fin de una empresa no se basa solo en la rentabilidad sino también en el crecimiento de la misma, el cual es un factor que inyecta vitalidad a la empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación, tanto del personal como de los ejecutivos.

5.5.1. Crecimiento intensivo

Consisten en cultivar de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de producto-mercado existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:

5.5.1.1. Estrategia de penetración de mercado

La orquesta realizará publicidad y venta personal con el objetivo de obtener una mayor cuota de mercado, mayores ingresos y utilidades, utilizando las siguientes estrategias:

- a) Persuadir a los clientes actuales a usar más veces el servicio.
- b) Atraer a los clientes de la competencia.
- c) Persuadir a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.

5.5.1.2. Estrategia de desarrollo de mercado

Como lo menciona Jean Lambín “tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados”.

Expansión Geográfica: Esta estrategia se utilizará a partir del tercer año de actividad de la empresa, comercializando los servicios a nuevas zonas geográficas como las mencionadas que son: Ambato, Ibarra y Santo Domingo. Y se analizará la expansión a nivel de las principales ciudades del país.

Esta estrategia se apoyará en la distribución y en el marketing propio de la empresa.

5.5.1.3. Estrategia de desarrollo del producto

Adición de características: La estrategia será mejorar los servicios luego de la evaluación del primer año de actividad de la empresa en el mercado y así sucesivamente cada año. Se brindará beneficios adicionales a los clientes dentro de la presentación de los servicios. Serán evaluados de acuerdo a los gustos y necesidades de los consumidores y a la disponibilidad de recursos de la empresa.

La herramienta utilizada será el análisis del segmento del mercado constantemente.

5.5.2. Estrategia integradora

Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

5.5.2.1. Integración hacia atrás

Esta estrategia se aplicará cuando la compañía incremente sus utilidades y esté en capacidad de formar otra empresa que genere a sus propios proveedores que son los músicos, es decir que en un futuro se creará un instituto de música en el cual se eduque a los futuros integrantes de la orquesta. Se prevé que esta estrategia se la puede aplicar luego de cinco años de actividad de la compañía.

5.5.2.2. Integración hacia adelante

El objetivo principal es asegurar el control de las salidas del servicio. También el objetivo de la integración hacia el consumidor será una mejor comprensión de las necesidades de los clientes usuarios de los servicios prestados.

Se aplicará esta estrategia cuando la compañía incremente sus utilidades, mediante la creación de otro negocio destinado al servicio de organización de eventos, con lo cual el negocio será doble, ya que al contratar el primer servicio se ofrecerá el de conciertos y además se puede compartir el mismo portafolio de clientes. Esta estrategia se la aplicará a partir del cuarto año de actividad de la compañía.

5.5.2.3. Integración horizontal

El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando algunos competidores, para neutralizar algún competidor que estorbe.

La compañía usará esta estrategia desde el primer año de actividad para controlar el ingreso al mercado de nuevos competidores, teniendo las carpetas de las personas que deseen trabajar en este mercado y contratándolas cuando sea necesaria la expansión de la orquesta al existir más demanda de la calculada. Con esta estrategia se conformarán dos o más orquestas para satisfacer la nueva demanda, producida por la expansión del mercado. Se tendrá presente la estrategia desde un inicio pero el momento de aplicarla al mercado será cuando las situaciones externas de competencia y demanda lo determinen.

5.5.3. Diversificación

Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.

5.5.3.1. Estrategias de diversificación horizontal

Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía.

El objetivo es beneficiarse de los efectos de sinergia debidos a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa, se obtendrá como resultado atraer a nuevos compradores.

Como estrategia la compañía en su segundo año de actividad, agregará a sus servicios ofertados la entrega de un video de la realización del concierto dentro de su evento, como promoción del servicio que se incluya dentro del mismo precio.

6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1. INVERSIÓN

Para la inversión inicial de la presente empresa se ha determinado las siguientes erogaciones de dinero en: activos fijos, gastos de constitución y capital de trabajo.

6.1.1. Activos Fijos

Para el funcionamiento de la orquesta se ha determinado necesaria la compra de Equipo de trabajo, que son implementos musicales como atriles, micrófonos y amplificadores, Equipo de Computación, Muebles y enseres, Muebles de oficina, Equipo de oficina y un vehículo para el transporte puntual a la prestación de servicios. Se encuentran detallados a continuación en la tabla N° 6.

TABLA N° 6

Concepto	Costo Total
Equipo de Trabajo	4.560,00
Equipo de computación	1.200,00
Muebles y Enseres	600,00
Muebles de oficina	500,00
Equipo de oficina	300,00
Vehículo	15.000,00
TOTAL	22.160,00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.1.2. Gastos de Constitución

Los gastos de constitución para la presente compañía son los incurridos en el pago de un Abogado, pago en la Notaría, pago en el Registro Mercantil y gastos varios, incurridos en transporte, copias, etcétera, al acudir a realizar los trámites en los lugares mencionados y en la Superintendencia de Compañías IEES y SRI. El valor asignado es de \$ 700,00.

6.1.3. Capital de Trabajo

“El Capital de Trabajo financia los desfases que se presentan entre la generación de Ingresos y la ocurrencia de egresos que se debe realizar anticipadamente.” (CANELOS, 2003: 133)

El capital de trabajo requerido por la compañía para el inicio de sus actividades es de \$ 25.981,83. Esta cifra es el dinero en efectivo o de bancos necesario para que la empresa cubra todos sus costos y gastos de los primeros tres meses de actividades, detallada en la tabla N° 7.

TABLA N° 7

CAPITAL DE TRABAJO En unidades monetarias	
Descripción	Primer trimestre AÑO 2011
Sueldos	16.764,00
Beneficios Sociales	6.336,83
Luz y Agua	105,00
Internet y Teléfono	108,00
Publicidad	1.888,00
Suministros de oficina	30,00
Arriendos	750,00
Total Efectivo Caja Bancos	25.981,83
CAPITAL DE TRABAJO NETO	25.981,83

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.2. FINANCIAMIENTO

El Financiamiento para el presente proyecto se encuentra distribuido entre: el 59% de inversión por parte de los socios y el 41% en apalancamiento con el sistema financiero del país.

Se contratará un préstamo de \$ 20.000,00 a una tasa de interés del 10% anual, a cinco años plazo, con capitalizaciones semestrales en Produbanco, resultando diez períodos de capitalización. La cuota de amortización es de \$ 2.590,09 a pagar cada seis meses, el detalle de fechas límite de pago, capital, interés y amortización se encuentra en la tabla N° 8.

Por otro lado para cubrir la inversión total de \$ 48.841,83 necesaria para la puesta en marcha del proyecto, resta un valor por solventar de \$ 28.841,83 que será solventado con capital propio.

TABLA N° 8

TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO (En unidades monetarias)					
Período	Valor Inicio	Interés	Principal	Cuota de Amortización	Capital Reducido
31-dic-10	20.000,00	0,00	0,00	0,00	20.000,00
30-jun-11	20.000,00	1.000,00	1.590,09	2.590,09	18.409,91
31-dic-11	18.409,91	920,50	1.669,60	2.590,09	16.740,31
30-jun-12	16.740,31	837,02	1.753,08	2.590,09	14.987,24
31-dic-12	14.987,24	749,36	1.840,73	2.590,09	13.146,51
30-jun-13	13.146,51	657,33	1.932,77	2.590,09	11.213,74
31-dic-13	11.213,74	560,69	2.029,40	2.590,09	9.184,34
30-jun-14	9.184,34	459,22	2.130,87	2.590,09	7.053,46
31-dic-14	7.053,46	352,67	2.237,42	2.590,09	4.816,04
30-jun-15	4.816,04	240,80	2.349,29	2.590,09	2.466,75
31-dic-15	2.466,75	123,34	2.466,75	2.590,09	0,00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.3. PRESUPUESTOS

Los presupuestos realizados muestran el plan de acción que la “Orquesta MercurioMus” se ha planteado, con la finalidad de cumplir los objetivos descritos en el presente plan de negocios; proyectando la situación financiera de la orquesta para los cinco primeros años de funcionamiento, tomando en cuenta las variables del mercado económico como es la inflación que para este caso es del 3% de acuerdo a las proyecciones realizadas por el Banco Central del Ecuador y analizadas en el capítulo 2.

6.3.1. Presupuesto de Ventas

El presupuesto de Ventas se determinó en base a los datos recopilados en el estudio de mercado, se emplearon los datos entrevistados a los potenciales clientes y los observados directamente a la competencia. La capacidad de

venta estimada de la empresa será de tres conciertos por semana, la demanda estimada con la que se iniciará el negocio es de cinco conciertos por mes. Se ha estimado un crecimiento del 10% anual en la cantidad de conciertos vendidos, para cumplir con los objetivos de la “Orquesta MercurioMus” programados en su Plan Estratégico.

Para determinar las ventas anuales que compañía alcanzará, se ha considerado el número de servicios anuales a prestarse; multiplicando los conciertos estimados mensuales por los doce meses, el crecimiento anual ya mencionado, y un aumento del 3% en el precio debido a la inflación, resumidos en la tabla N° 9.

TABLA N° 9

PRESUPUESTO DE VENTAS POR AÑO					
	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Conciertos	60	66	73	80	88
Precio	2.000,00	2.060,00	2.121,80	2.185,45	2.251,02
Total ingresos	120.000,00	135.960,00	154.891,40	174.836,32	198.089,55

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.3.2. Presupuesto de Personal

Para la “Orquesta MercurioMus” se requiere contratar para personal directivo un gerente general; para personal operativo un director de orquesta y dieciséis músicos; para personal de ventas un vendedor, el cual comisiona

el 1% en función de las ventas directas. Los detalles de sueldos se encuentran en las tablas N° 10, N° 11 y N° 12.

TABLA N° 10

CÁLCULO DE BENEFICIOS SOCIALES (EN UNIDADES MONETARIAS)								AÑO 2012
CARGO	No. EMPLEADOS	FONDOS DE RESERVA	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE PATRONAL	VACACIONES	TOTAL (2011)	TOTAL ANUAL
GERENTE	1	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 170,00	\$ 874,80	\$ 300,00	\$ 2.544,80	\$ 2.621,14
DIRECTOR MUSICAL	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 170,00	\$ 729,00	\$ 250,00	\$ 2.149,00	\$ 2.213,47
MÚSICOS	16	\$ 4.224,00	\$ 4.224,00	\$ 2.720,00	\$ 6.158,59	\$ 2.112,00	\$ 19.438,59	\$ 20.021,75
VENDEDOR	1	\$ 264,00	\$ 264,00	\$ 170,00	\$ 384,91	\$ 132,00	\$ 1.214,91	\$ 1.251,36
TOTAL	19	\$ 5.588,00	\$ 5.588,00	\$ 3.230,00	\$ 8.147,30	\$ 2.794,00	\$ 25.347,30	\$ 26.107,72
AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015						
TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL	TOTAL ANUAL	INCREMENTO					
\$ 2.699,78	\$ 2.780,77	\$ 2.864,19	3%					
\$ 2.279,87	\$ 2.348,27	\$ 2.418,72	3%					
\$ 20.622,40	\$ 21.241,07	\$ 21.878,31	3%					
\$ 1.288,90	\$ 1.327,57	\$ 1.367,39	3%					
\$ 26.890,95	\$ 27.697,68	\$ 28.528,61						

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

TABLA N° 11

PRESUPUESTO DE PERSONAL								
		AÑO 2011				AÑO 2012		
CARGO	No. EMPLEADOS	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL ANUAL	SUELDO ANUAL	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL ANUAL
GERENTE	1	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 2.544,80	\$ 9.744,80	\$ 7.416,00	\$ 2.621,14	\$ 10.037,14
DIRECTOR MUSICAL	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00	\$ 2.149,00	\$ 8.149,00	\$ 6.180,00	\$ 2.213,47	\$ 8.393,47
MÚSICOS	16	\$ 264,00	\$ 50.688,00	\$ 19.438,59	\$ 70.126,59	\$ 52.208,64	\$ 20.021,75	\$ 72.230,39
VENDEDOR	1	\$ 264,00	\$ 3.168,00	\$ 1.214,91	\$ 4.382,91	\$ 3.263,04	\$ 1.251,36	\$ 4.514,40
TOTAL	19	\$ 1.628,00	\$ 67.056,00	\$ 25.347,30	\$ 92.403,30	\$ 69.067,68	\$ 26.107,72	\$ 95.175,40
		AÑO 2013				AÑO 2014		
CARGO	No. EMPLEADOS	SUELDO ANUAL	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL ANUAL	SUELDO ANUAL	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL ANUAL	
GERENTE	1	\$ 7.638,48	\$ 2.699,78	\$ 10.338,26	\$ 7.867,63	\$ 2.780,77	\$ 10.648,41	
DIRECTOR MUSICAL	1	\$ 6.365,40	\$ 2.279,87	\$ 8.645,27	\$ 6.556,36	\$ 2.348,27	\$ 8.904,63	
MÚSICOS	16	\$ 53.774,90	\$ 20.622,40	\$ 74.397,30	\$ 55.388,15	\$ 21.241,07	\$ 76.629,22	
VENDEDOR	1	\$ 3.360,93	\$ 1.288,90	\$ 4.649,83	\$ 3.461,76	\$ 1.327,57	\$ 4.789,33	
TOTAL	19	\$ 71.139,71	\$ 26.890,95	\$ 98.030,67	\$ 73.273,90	\$ 27.697,68	\$ 100.971,59	
		AÑO 2015						
CARGO	No. EMPLEADOS	SUELDO ANUAL	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL ANUAL	INCREMENTO			
GERENTE	1	\$ 8.103,66	\$ 2.864,19	\$ 10.967,86	3%			
DIRECTOR MUSICAL	1	\$ 6.753,05	\$ 2.418,72	\$ 9.171,77	3%			
MÚSICOS	16	\$ 57.049,79	\$ 21.878,31	\$ 78.928,10	3%			
VENDEDOR	1	\$ 3.565,61	\$ 1.367,39	\$ 4.933,01	3%			
TOTAL	19	\$ 75.472,12	\$ 28.528,61	\$ 104.000,73				

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

TABLA N° 12

PRESUPUESTO DE COMISIONES EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS DIRECTAS (En unidades monetarias)									
Servicio	AÑO 2011				Número de ventas	AÑO 2012			
	Número de ventas	Comisiones				Número de ventas	Comisiones		
		Total ventas	%	Total			Total ventas	%	Total
"Concierto"	60	120.000,00	1%	1.200,00	66	135.960,00	1%	1.359,60	
TOTAL	60	120.000,00		1.200,00	66	135.960,00		1.359,60	
Servicio	AÑO 2013				Número de ventas	AÑO 2014			
	Número de ventas	Comisiones				Número de ventas	Comisiones		
		Total ventas	%	Total			Total ventas	%	Total
"Concierto"	73	154.891,40	1%	1.548,91	80	174.836,32	1%	1.748,36	
TOTAL	73	154.891,40		1.548,91	80	174.836,32		1.748,36	
Servicio	AÑO 2015								
	Número de ventas	Comisiones							
		Total ventas	%	Total					
"Concierto"	88	198.089,55	1%	1.980,90					
TOTAL	88	198.089,55		1.980,90					

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.3.3. Depreciaciones

Las depreciaciones fueron calculadas para los años de vida legal que presentan los activos fijos detallados en la tabla N° 13.

TABLA N° 13

Concepto	Costo Total	Vida Útil del Activo	DEPRECIACIÓN ANUAL				
			2011	2012	2013	2014	2015
Equipo de Trabajo	4.560,00	10	456,00	456,00	456,00	456,00	456,00
Equipo de computación	1.200,00	5	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Muebles y Enseres	600,00	10	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Muebles de oficina	500,00	10	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Equipo de oficina	300,00	10	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Vehículo	15.000,00	5	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
TOTAL	22.160,00		3.836,00	3.836,00	3.836,00	3.836,00	3.836,00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.3.4. Amortizaciones

Los gastos de constitución fueron amortizados a cinco años detallados en la tabla N° 14.

TABLA N°14

AMORTIZACIÓN GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
A DICIEMBRE:	VALOR
AÑO 2011	140,00
AÑO 2012	140,00
AÑO 2013	140,00
AÑO 2014	140,00
AÑO 2015	140,00
TOTAL	700,00

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.3.5. Presupuesto de Gastos de Ventas

Para determinar los gastos de ventas se ha considerado los rubros de sueldos, beneficios sociales, movilización y publicidad en trípticos informativos, asignados al vendedor de la compañía. Se proyectan para los cinco años con el aumento considerando de variables económica de mercado del 3% y se detalla en la tabla N° 15.

TABLA N° 15

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS						
CONCEPTO	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	Incremento
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
Sueldos y Salarios	\$ 3.168,00	\$ 3.263,04	\$ 3.360,93	\$ 3.461,76	\$ 3.565,61	3%
Beneficios Sociales	\$ 1.214,91	\$ 1.251,36	\$ 1.288,90	\$ 1.327,57	\$ 1.367,39	3%
Movilización	\$ 480,00	\$ 494,40	\$ 509,23	\$ 524,51	\$ 540,24	3%
Publicidad	\$ 400,00	\$ 412,00	\$ 424,36	\$ 437,09	\$ 450,20	3%
TOTAL	\$ 5.262,91	\$ 5.420,80	\$ 5.583,42	\$ 5.750,93	\$ 5.923,45	

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.3.6. Presupuesto de Gastos Administrativos

Para determinar los gastos administrativos se toma en cuenta los sueldos fijos del personal administrativo, que para la presente empresa es el gerente general, más sus beneficios sociales, los suministros de oficina, el gasto en publicidad en página web y radio, los gastos en servicios básicos en luz, agua, teléfono e internet, el gasto en arriendo proyectados para los cinco años con el aumento considerando de inflación del 3%, y finalmente la depreciación de activos fijos y la amortización de gastos de constitución, detallados en la tabla N° 16.

TABLA N° 16

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS						
CONCEPTO	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	Incremento
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	
Sueldos y Salarios	\$ 7.200,00	\$ 7.416,00	\$ 7.638,48	\$ 7.867,63	\$ 8.103,66	3%
Beneficios Sociales	\$ 2.544,80	\$ 2.621,14	\$ 2.699,78	\$ 2.780,77	\$ 2.864,19	3%
Suministros de oficina	\$ 120,00	\$ 123,60	\$ 127,31	\$ 131,13	\$ 135,06	3%
Publicidad	\$ 7.152,00	\$ 7.366,56	\$ 7.587,56	\$ 7.815,18	\$ 8.049,64	3%
Luz y Agua	\$ 420,00	\$ 432,60	\$ 445,58	\$ 458,95	\$ 472,71	3%
Internet y Teléfono	\$ 432,00	\$ 444,96	\$ 458,31	\$ 472,06	\$ 486,22	3%
Arriendos	\$ 3.000,00	\$ 3.090,00	\$ 3.182,70	\$ 3.278,18	\$ 3.376,53	3%
Depreciación Activos Fijos	\$ 3.836,00	\$ 3.836,00	\$ 3.836,00	\$ 3.836,00	\$ 3.836,00	
Amortización	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	
TOTAL	\$ 24.844,80	\$ 25.470,86	\$ 26.115,71	\$ 26.779,90	\$ 27.464,02	

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.3.7. Presupuesto de Costos Operativos

Se determinó como costos operativos a los sueldos y beneficios sociales del personal operativo, más las comisiones por ventas, el costo de partituras y movilización, por ser los que cambian en proporción directa con el volumen de ventas y con el incremento del 3% de inflación anual, detallados en la tabla N° 17.

TABLA N° 17

PRESUPUESTO DE COSTOS OPERATIVOS						
CONCEPTO	AÑO 2011 TOTAL	AÑO 2012 TOTAL	AÑO 2013 TOTAL	AÑO 2014 TOTAL	AÑO 2015 TOTAL	Incremento
Sueldos y Salarios	\$ 56.688,00	\$ 58.388,64	\$ 60.140,30	\$ 61.944,51	\$ 63.802,84	3%
Beneficios Sociales	\$ 21.587,59	\$ 22.235,22	\$ 22.902,28	\$ 23.589,34	\$ 24.297,02	3%
Comisiones	\$ 1.200,00	\$ 1.359,60	\$ 1.548,91	\$ 1.748,36	\$ 1.980,90	3%
Partituras	\$ 480,00	\$ 543,84	\$ 619,57	\$ 699,35	\$ 792,36	3%
Movilización	\$ 600,00	\$ 679,80	\$ 774,46	\$ 874,18	\$ 990,45	3%
TOTAL	\$ 80.555,59	\$ 83.207,10	\$ 85.985,51	\$ 88.855,74	\$ 91.863,57	

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio del servicio está dado por el volumen de ventas para el cual, los ingresos totales se hacen igual a los costos totales. Es decir el nivel de actividad para el cual no hay pérdidas ni ganancias. Para realizar éste análisis es necesario preliminarmente determinar los costos, que se detallan a continuación.

6.4.1. Costos

Se ha determinado los Costos Fijos para la “Orquesta MercurioMus” a sus costos de ventas, administrativos y financieros.

Los Costos Variables son sus costos operativos detallados en párrafos anteriores.

El Costo Variable Unitario se determinó dividiendo el costo variable anual para el total de ventas.

Los Costos Totales calculados sumando los costos fijos más los costos variables.

TABLA N° 18

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS					
CONCEPTO	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
COSTO FIJOS					
VENTAS	\$ 5.262,91	\$ 5.420,80	\$ 5.583,42	\$ 5.750,93	\$ 5.923,45
ADMINISTRACIÓN	\$ 24.844,80	\$ 25.470,86	\$ 26.115,71	\$ 26.779,90	\$ 27.464,02
FINANCIEROS	\$ 1.440,37	\$ 1.189,78	\$ 913,51	\$ 608,92	\$ 273,10
TOTAL	\$ 31.548,08	\$ 32.081,45	\$ 32.612,64	\$ 33.139,74	\$ 33.660,58
COSTOS VARIABLES					
COSTOS OPERATIVOS					
"Concierto"	\$ 80.555,59	\$ 83.207,10	\$ 85.985,51	\$ 88.855,74	\$ 91.863,57
TOTAL	\$ 80.555,59	\$ 83.207,10	\$ 85.985,51	\$ 88.855,74	\$ 91.863,57
COSTOS UNITARIOS					
COSTO VARIABLE UNITARIO					
"Concierto"	\$ 1.342,59	\$ 1.260,71	\$ 1.177,88	\$ 1.110,70	\$ 1.043,90
PRECIOS					
"Concierto"	\$ 2.000,00	\$ 2.060,00	\$ 2.121,80	\$ 2.185,45	\$ 2.251,02
COSTOS TOTALES					
CF + CV	\$ 112.103,68	\$ 115.288,55	\$ 118.598,15	\$ 121.995,49	\$ 125.524,15

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

El Costo Unitario se calculó dividiendo el costo total para el número de ventas.

El Margen de Contribución o Margen de Utilidad se encuentra determinado por la fórmula detallada en la tabla N° 20.

TABLA N° 19

COSTO UNITARIO					
DESCRIPCIÓN	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
COSTOS FIJOS					
Gasto de Ventas	\$ 5.262,91	\$ 5.420,80	\$ 5.583,42	\$ 5.750,93	\$ 5.923,45
Gastos Administrativos	\$ 24.844,80	\$ 25.470,86	\$ 26.115,71	\$ 26.779,90	\$ 27.464,02
Gastos Financieros	\$ 1.440,37	\$ 1.189,78	\$ 913,51	\$ 608,92	\$ 273,10
TOTAL	\$ 31.548,08	\$ 32.081,45	\$ 32.612,64	\$ 33.139,74	\$ 33.660,58
COSTOS VARIABLES					
COSTOS OPERATIVOS					
"Concierto"	\$ 80.555,59	\$ 83.207,10	\$ 85.985,51	\$ 88.855,74	\$ 91.863,57
TOTAL	\$ 80.555,59	\$ 83.207,10	\$ 85.985,51	\$ 88.855,74	\$ 91.863,57
COSTO TOTAL					
"Concierto"	\$ 112.103,68	\$ 115.288,55	\$ 118.598,15	\$ 121.995,49	\$ 125.524,15
TOTAL	\$ 112.103,68	\$ 115.288,55	\$ 118.598,15	\$ 121.995,49	\$ 125.524,15
COSTO UNITARIO					
"Concierto"	\$ 1.868,39	\$ 1.746,80	\$ 1.624,63	\$ 1.524,94	\$ 1.426,41
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN					
"Concierto"	7,04%	17,93%	30,60%	43,31%	57,81%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

TABLA N° 20

DETERMINACIÓN DEL MARGEN DE UTILIDAD					
AÑO 2011			AÑO 2012		
Margen %=	2000,00	-1,00	Margen %=	2060,00	-1,00
	1868,39			1746,80	
Margen %=	7,04%		Margen %=	17,93%	
AÑO 2013			AÑO 2014		
Margen %=	2121,80	-1,00	Margen %=	2185,45	-1,00
	1624,63			1524,94	
Margen %=	30,60%		Margen %=	43,31%	
AÑO 2015					
Margen %=	2251,02	-1,00			
	1426,41				
Margen %=	57,81%				

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.4.2. Punto de Equilibrio en Cantidad

Para la “Orquesta MercurioMus” el punto de equilibrio en cantidad es: el número de conciertos necesarios de vender para cada año, para que no haya pérdidas ni ganancias, determinados en la tabla N° 21.

TABLA N° 21

PE (Q) =		Costo Fijo Total			
		Precio Venta Unitario - Costo Variable Unitario			
PUNTO DE EQUILIBRIO EN NUMERO DE CONCIERTOS					
AÑO 2011		AÑO 2012		AÑO 2013	
PE(Q)=	$\frac{31.548,08}{657,41}$	PE(Q)=	$\frac{32.081,45}{799,29}$	PE(Q)=	$\frac{32.612,64}{943,92}$
	= 48		= 40		= 35
PE(Q)=	48 conciertos	PE(Q)=	40 conciertos	PE(Q)=	35 conciertos
AÑO 2014		AÑO 2015			
PE(Q)=	$\frac{33.139,74}{1.074,76}$	PE(Q)=	$\frac{33.660,58}{1.207,11}$		
	= 31		= 28		
PE(Q)=	31 conciertos	PE(Q)=	28 conciertos		

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.4.3. Punto de Equilibrio en Unidades Monetarias

El punto de equilibrio en dólares americanos se encuentra determinado por la fórmula que emplea los costos detallados anteriormente. Es la cantidad en dólares americanos donde no hay pérdidas ni ganancias para la empresa descrita para cada año en la tabla N° 22.

TABLA N°22

PE (UM) =			Costo Fijo Total					
			1 - (Costo variable unitario / Precio de venta Unitario)					
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS								
AÑO 2011			AÑO 2012			AÑO 2013		
PE(\$)=	31.548,08 0,329		PE(\$)=	32.081,45 0,39		PE(\$)=	32.612,64 0,44	
	=	\$ 95.977,36		=	\$ 82.683,48		=	\$ 73.308,94
PE(\$)=	\$ 95.977,36		PE(\$)=	\$ 82.683,48		PE(\$)=	\$ 73.308,94	
AÑO 2014			AÑO 2015					
PE(\$)=	33.139,74 0,49		PE(\$)=	33.660,58 0,54				
	=	\$ 67.387,67		=	\$ 62.770,04			
PE(\$)=	\$ 67.387,67		PE(\$)=	\$ 62.770,04				

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.5. ESTADOS FINANCIEROS

6.5.1. Estado de Resultados

El estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias muestra el resultado de las operaciones que ha tenido la “Orquesta MercurioMus” durante los diferentes periodos, lo que permite observar que existe una utilidad de \$4.255,05 para el primer año, una vez cubiertos tanto los costos como los gastos e impuestos pertinentes. Se detalla los valores de los estados para los 5 años del proyecto en dólares americanos en la tabla N° 23.

TABLA N° 23

MERCURIOMUS CÍA. LTDA. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (En unidades monetarias)					
CONCEPTO	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
+ Ventas	120.000,00	135.960,00	154.891,40	174.836,32	198.089,55
(-) Costos de Operación	80.555,59	83.207,10	85.985,51	88.855,74	91.863,57
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	39.444,41	52.752,90	68.905,89	85.980,58	106.225,98
- Gastos de Venta	5.262,91	5.420,80	5.583,42	5.750,93	5.923,45
- Gastos de Administración	24.844,80	25.470,86	26.115,71	26.779,90	27.464,02
UTILIDAD EN OPERACIÓN	9.336,70	21.861,24	37.206,75	53.449,75	72.838,51
- Gastos Financieros	1.920,50	1.586,38	1.218,01	811,89	364,14
UTILIDAD REPARTIBLE	7.416,20	20.274,86	35.988,74	52.637,86	72.474,37
- 15% Participación a los Trabajadores	1.112,43	3.041,23	5.398,31	7.895,68	10.871,16
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	6.303,77	17.233,63	30.590,43	44.742,18	61.603,21
- 25% Impuesto a la Renta	1.575,94	4.308,41	7.647,61	11.185,55	15.400,80
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	4.727,83	12.925,22	22.942,82	33.556,64	46.202,41
- Reserva Legal	472,78	1.292,52	2.294,28	3.355,66	4.620,24
UTILIDAD / PÉRDIDA	4.255,05	11.632,70	20.648,54	30.200,97	41.582,17

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.5.2. Balance General

El Balance general presenta la situación financiera de la empresa al final de cada período, en el caso de la “Orquesta MercurioMus” no presenta cuentas por cobrar por cuanto tiene el sistema de pago de contado con sus clientes. En cuanto a los pasivos corrientes que tiene la empresa están constituidos básicamente por los impuestos que se generan durante el ejercicio fiscal y la porción corriente del pago del apalancamiento financiero que se realiza para cinco años plazo; finalmente el patrimonio de la empresa se encuentra formado por el capital aportado por los inversionista que asciende a \$28.841,83, y los resultados de las operaciones como son la reserva legal y las utilidades determinadas en el estado de pérdidas y ganancias.

TABLA N° 24

MERCURIOMUS CÍA. LTDA. BALANCE GENERAL En unidades monetarias					
CONCEPTO	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	39.294,53	56.790,42	84.150,84	121.056,20	170.253,64
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	39.294,53	56.790,42	84.150,84	121.056,20	170.253,64
ACTIVO FIJO					
Equipo de Trabajo	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00	4.560,00
Equipos de computación	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Muebles y enseres	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Muebles de Oficina	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Equipos de oficina	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Vehículo	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
(-) Depreciación	- 3.836,00	- 7.672,00	- 11.508,00	- 15.344,00	- 19.180,00
TOTAL ACTIVO FIJO	18.324,00	14.488,00	10.652,00	6.816,00	2.980,00
OTROS ACTIVOS					
Gastos de constitución	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
(-) Amortización del capital	- 140,00	- 280,00	- 420,00	- 560,00	- 700,00
TOTAL OTROS ACTIVOS	560,00	420,00	280,00	140,00	-
TOTAL ACTIVO	58.178,53	71.698,42	95.082,84	128.012,20	173.233,64
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Porción Corriente	5.180,18	5.180,18	5.180,18	5.180,18	5.180,18
Impuesto a la Renta por Pagar	1.575,94	4.308,41	7.647,61	11.185,55	15.400,80
Participación Trabajadores por Pagar	1.112,43	3.041,23	5.398,31	7.895,68	10.871,16
TOTAL PASIVO CORRIENTE	7.868,56	12.529,82	18.226,10	24.261,41	31.452,14
PASIVO LARGO PLAZO					
Préstamo Largo Plazo	16.740,31	13.146,51	9.184,34	4.816,04	-
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	16.740,31	13.146,51	9.184,34	4.816,04	-
TOTAL PASIVO	24.608,87	25.676,33	27.410,44	29.077,45	31.452,14
PATRIMONIO					
Capital Social	28.841,83	28.841,83	28.841,83	28.841,83	28.841,83
Reserva Legal (10%)	472,78	1.292,52	2.294,28	3.355,66	4.620,24
Utilidades Retenidas	-	4.255,05	15.887,75	36.536,29	66.737,26
Utilidad del Ejercicio	4.255,05	11.632,70	20.648,54	30.200,97	41.582,17
TOTAL PATRIMONIO	33.569,66	46.022,10	67.672,40	98.934,75	141.781,50
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	58.178,53	71.698,42	95.082,84	128.012,20	173.233,64

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.6. EVALUACIÓN FINANCIERA

6.6.1. Tasa de Descuento

La Tasa de Descuento es el resultado de analizar variables proporcionadas por el Banco Central del Ecuador detalladas en el capítulo 2, como la tasa pasiva anual correspondiente a 4,6% anual tomando en cuenta las condiciones de mercado vigentes a la fecha del estudio. Otro factor que se suma es el Riesgo País, con 7,8% anual y finalmente el riesgo del sector, mismo que se encuentra para este caso en un 5% anual.

TABLA N° 25

TASA DE DESCUENTO		
Tasa Pasiva	4,60%	Anual
Riesgo País	7,80%	Anual
Riesgo del Sector	5,00%	Anual
TOTAL	17,40%	Anual

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

La TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento) mixta se calcula como un promedio ponderado de todos los aportes de capital de una empresa.⁷³

Para este análisis se utilizó la TMAR mixta como tasa de descuento, utilizando los porcentajes de aportaciones para combinarlos con las tasas

⁷³ Cfr. [<http://es.scribd.com/doc/50673745/Determinacion-de-la-TMAR>]

del: 10% de tasa de interés bancario y 17% de la tasa de descuento del inversionista, escogida por los socios, calculados en la tabla N° 26.

TABLA N°26

		TMAR	TMAR PONDERADA
Banco	41%	10%	4%
Inversionista	59%	17%	10%
Inversión Total	100%		14%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.6.2. Flujo de Caja Descontado

Para obtener el VAN, TIR y PRI es necesario realizar el siguiente Flujo de Caja Descontado detallado en la tabla N° 27, que consta de valores determinados anteriormente como son: utilidad neta, depreciaciones, amortizaciones, capital de trabajo, capital aportado por el inversionista, valores del apalancamiento financiero, y la tasa de descuento.

TABLA N°27

FLUJO DE CAJA DESCONTADO								
		Año						
		AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015		
Descripción	0	1	2	3	4	5		
Utilidad Neta		4.255,05	11.632,70	20.648,54	30.200,97	41.582,17		
Depreciacion		3.836,00	7.672,00	11.508,00	15.344,00	19.180,00		
Amortizacion		140,00	280,00	420,00	560,00	700,00		
KT	25.981,83	-25.981,83	0,00	0,00	0,00	25.981,83	VAN	TIR
FN Inversionista	-28.841,83	-17.750,78	19.584,70	32.576,54	46.104,97	87.444,00	\$ 55.121,39	48,09%
Pago Capital		3.259,69	3.593,81	3.962,17	4.368,29	4.816,04	VAN	TIR
Flujo del Proyecto	-48.841,83	-21.010,47	15.990,90	28.614,37	41.736,68	82.627,95	\$ 31.972,13	26,76%
inversión	48.841,83							
tasa de descuento	14%							
tasa de banco	10%							
tasa inversionista	17%							
F E Actualizado		-18.430,24	12.304,47	19.313,88	24.711,46	42.914,37		
F E Actualizado Acumulado	-48.841,83	-67.272,06	-54.967,59	-35.653,70	-10.942,24	31.972,13		
Se recupera la inversión a los 4 años y 3 meses				Años	Meses			
				4	0.25497841	3		

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Marco Lema Calle.

6.6.3. VAN

“Este indicador plantea que el proyecto debe aceptarse si su VAN es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual”. (CANELOS, 2003: 154).

El VAN se calcula utilizando la tasa mínima aceptable de rendimiento detallada en la tabla N° 26, que para este caso es de 14%.

El VAN del proyecto es de \$31.972,13. Al ser este valor positivo demuestra que éste proyecto es viable y que reportará ganancias.

6.6.4. TIR

El criterio de aceptación de la TIR plantea que si ésta es mayor que la tasa de descuento se acepta, ya que el rendimiento de la empresa sería mayor que la tasa mínima aceptable de rendimiento, es decir, la inversión sería económicamente rentable.

La TIR del proyecto es de 26,76%, superior al 14% determinada como tasa de descuento, es decir el rendimiento supera al costo del capital invertido; la inversión aporta dinero para solventar el proyecto y además proporciona a los inversionistas una utilidad, por lo tanto el proyecto es rentable.

6.6.5. PRI

“El período de recuperación de la inversión mide el tiempo que tomará recuperar, en la forma de flujos de efectivo esperados futuros, la inversión inicial neta en el proyecto”. (HORNGREN, 2003: 758).

Para obtener el PRI se calculó en la parte inferior de la tabla N° 25 del Flujo de Caja Descontado. Midiendo el flujo de efectivo actualizado y el flujo de efectivo actualizado acumulado. Al finalizar el cuarto año al proyecto le falta por recuperar \$10.942,24 adicionales para cubrir los \$48.841,83 invertidos al inicio. Como en el tercer año se recuperará un flujo de caja

actualizado de \$42.914,37 la proporción del año necesaria para generar los \$10.942,24 faltantes, sería obtenida de las siguientes operaciones:

$$\text{\$ } 10.942,24 / \text{\$ } 42.914,37 = 0,25$$

$$0,25 * 12 \text{ meses} = 3 \text{ meses}$$

De lo anterior se concluye que la inversión se recuperará en cuatro años y tres meses.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- El servicio propuesto no cuenta con datos históricos en el país, ya que al momento no hay una orquesta de similares características, así que es de gran aporte contar con la necesidad genérica de los clientes B2B de siempre querer algo nuevo, para el desarrollo del negocio.
- El mercado estudiado es un mercado de poca competencia agresiva, carece de líder y de retadores de mercado, las empresas competidoras son cuatro conjuntos de música clásica registrados y alrededor de veinte conjuntos de cámara que no son estables, por lo que no se encuentran registrados como empresas legalmente constituidas, según lo indican las estadísticas de registro de la Asociación de Artistas Profesionales de Pichincha, que es el organismo que dicta las leyes especiales para el funcionamiento de empresas musicales en el segmento geográfico analizado.
- Las empresas competidoras son administradas por los mismos músicos, quienes tienen poco conocimiento de administración, es por este motivo que la orquesta tiene asegurada su permanencia en el mercado, ya que cuenta con la investigación realizada para el excelente desarrollo del proyecto.

- Según el análisis de mercado realizado se tiene una demanda con potenciales clientes en la ciudad de Quito, que están dispuestos a pagar el precio de venta propuesto para diferenciarse y su frecuencia de compra puede variar principalmente de una a tres veces por año.
- Según el análisis del grupo de proveedores realizado, se determinó que existen muchas personas capacitadas para trabajar en éste negocio que aún no tienen un lugar fijo de trabajo y que este es un factor clave de éxito para poder no sólo formar una orquesta sino: para contratar al mejor personal y guardar las restantes carpetas para desarrollar las estrategias de crecimiento de la empresa. De ésta forma la empresa protegerá su cuota de mercado, obteniendo una barrera de entrada al mercado para nuevos competidores.
- La puesta en marcha de este negocio generará 18 puestos de trabajo lo que será de un gran beneficio social para contribuir a la reducción de la tasa de desempleo, y cumpliendo con las estrategias de crecimiento planteadas se observa que este número de trabajadores se puede ampliar.
- El impacto en el desarrollo cultural de la ciudad será beneficioso para la misma a nivel internacional, ya que Quito podrá contar con un servicio identificado y apreciado en los países desarrollados, quienes varias veces se han fijado en la cultura de la ciudad para darle designaciones especiales de cultura.

- Luego de un análisis completo de mercado, se llega a la conclusión de que la formación de esta compañía es factible desde el punto de vista técnico, ya que al momento no existen en el país otra orquesta de similares características que se dedique a la comercialización de conciertos sinfónicos privados. De esto se sacará provecho para conseguir el posicionamiento en el mercado desde el inicio de actividades.
- El proyecto que se presenta es viable y rentable, tomando en cuenta el análisis financiero realizado, el cual revela datos positivos tanto para el VAN como para el TIR, demostrando que el proyecto reportará ganancias cómodamente superiores sobre la tasa mínima aceptable de rendimiento prevista.

7.2. RECOMENDACIONES

- La presente investigación servirá de datos históricos para el país en el campo de orquestas sinfónicas de cámara, ya que al momento no hay una orquesta de similares características, ni publicaciones al respecto. Como empresa se debe aprovechar esta oportunidad para obtener más compradores, ya que será para el mercado un producto innovador, hasta que ingresen a la competencia, los imitadores, para los cuales se debe tener listas las estrategias de contingencia.
- Se recomienda a los conjuntos de cámara de música sinfónica, difundir cada vez más sus ofertas de mercado, a quienes administran las diferentes agrupaciones musicales realizar estrategias de publicidad para sus negocios. La

mayoría de los diferentes grupos de música clásica no hace promoción de sus servicios, por lo tanto no se han logrado difundir apropiadamente en esta industria, ni tampoco se han especializado. Es primordial utilizar la tecnología de red, la creación y promoción de páginas web que muestren la existencia de los conjuntos musicales existentes en Quito.

- Es necesario que las personas que van a administrar y quienes ya son propietarios de los conjuntos de cámara de música sinfónica mencionados en esta industria musical, se capaciten, tanto en los avances tecnológicos como en los conocimientos administrativos y la atención al cliente.
- Esta empresa debe aprovechar el tener estrategias diferenciadoras y un mercado que paga por esas diferenciaciones para ser más productiva de lo presupuestado. Se debe expandir el negocio mediante la distribución de la oferta de los servicios a nivel nacional con un precio más alto y ofrecer estos servicios desde el primer año de inicio de la compañía.
- Se recomienda contratar al personal más capacitado para la formación de la empresa y seguirle entregando capacitación para beneficio mutuo. Buscar inversionistas o apalancamiento financiero para poner en marcha las estrategias de crecimiento de la empresa, con las restantes carpetas seleccionadas.
- Mostrar los beneficios que se están brindando a la comunidad para ser llamados a entrevistas por medios de comunicación y prensa escrita para

mostrar una buena imagen de Marca y ser apreciados no sólo por los potenciales clientes sino también por toda la colectividad.

- Se recomienda aprovechar que en el año 2011 Quito fue nombrada Capital Americana de la Cultura ya que el municipio ha firmado un convenio internacional para promover en este año a todas las fuentes de cultura de la ciudad. En este contexto la empresa podrá desarrollarse, logrando alcanzar mejores resultados de los previstos.
- Se debe aprovechar la propuesta técnica y las estrategias planteadas para obtener el posicionamiento deseado, ya que al momento no existe otra orquesta en el país de similares características que se dedique a la comercialización de conciertos sinfónicos privados.
- El presente trabajo se lo debe llevar a su aplicación en la realidad ya que cuenta con respaldo investigativo tanto de marketing como financiero que confirma que el proyecto es viable y rentable. Además siendo una empresa no muy común en el país puede obtener mucha aceptación, por supuesto que como en toda fase de inicio de un producto estará en la etapa de incógnita del ciclo de vida del producto.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- BRAVO, M. (2001). *Contabilidad General*. Quito: Ediciones NUEVODÍA. 4ta. Edición.
- CHISNALL Peter. (1996). *La Esencia de la Investigación de Mercados*. Prentice Hall.
- FERRELL, O. C. (2002). *Estrategia de Marketing*. México: Thompson. 2da. Edición.
- FRED R, D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall. 5ta. Edición.
- GIBSON, J. (2001). *Las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill. 10ma edición.
- HERNÁNDEZ, R. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI R. y otros. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill 2da edición.
- HOFFMAN, K (1998). *Fundamentos de marketing de servicio: conceptos Estrategias y Casos*. México: Thompson.
- HORNGREN Charles. (2003). *Contabilidad financiera*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- KOTLER Philip. (1996). *Dirección de mercadotecnia*. México: Prentice Hall. 8va edición.
- KOTLER Philip. (1999). *El marketing según Kotler*. España: Editorial Paidós.
- KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Prentice Hall. 6ta Edición.
- KOTLER Philip. (2000). *Introducción al marketing*. Madrid: Prentice Hall. 2da edición.

- KOTLER Philip. y otros. (2001) **Marketing**. México: Prentice Hall.
- KOTLER Philip. y otros. (1994) **Mercadotecnia**. México: Prentice Hall.
- LAMBIN, J. (1997). **Marketing estratégico**. París: Mc Graw Hill.
- MÉNDEZ Carlos, (2001). **METODOLOGÍA Diseño y desarrollo del proceso de Investigación**. Colombia: Mc Graw-Hill. 3ra edición.
- PORTER Michael. (2002). **Estrategia competitiva**. México: Compañía Editorial Continental. 29va edición.
- RIES A. y otros (1996). **Posicionamiento**. Bogotá: Mc Graw Hill.
- SANLEY B. y otros (2001). **Fundamentos de gerencia financiera**. Bogotá: Mc Graw Hill. 9na edición.
- SANDHUSEN Richard. **Mercadotecnia**. México: Editorial Continental.
- SAPAG Chaín, Nassir (2007). **Proyectos de inversión: formulación y evaluación**. México: Pearson – Prentice Hall. 1ra Edición.
- STANTON William, ETZEL Michael Y WALKER Bruce. **Fundamentos de Marketing**. México: Mc Graw-Hill.
- TREACY Michael y WIERSEMA Fred: **La disciplina de los líderes del mercado: no trate de ser el mejor en todo su empresa podría fracasar**. Colombia: Grupo Editorial Norma.

Internet

- [http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.]
- [<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word=ACTIVOFIJO>]
- [http://www.financiero.com/diccionario_financiero/amortizar.asp]
- [<http://www.creditservices.es/diccionario-financiero.php>]
- [<http://www.gruposantander.es/ieb/glosario/glosarioindex.htm>]
- [http://www.financiero.com/diccionario_financiero/coste-oportunidad.asp]
- [<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word=INDICADORESDERENTABILIDAD>]

- [<http://es.wikipedia.org/wiki/Orquesta>]
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Orquesta_de_camara]
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Orquesta_sinfonica]
- [[http:// www.myownbusiness.org](http://www.myownbusiness.org)]
- [<http://www.unmsm.edu.pe/ogp/ARCHIVOS/Glosario/indp.htm>]
- [http://www.financiero.com/diccionario_financiero/riesgo-no-sistematico.asp]
- [http://www.financiero.com/diccionario_financiero/riesgo-sistematico.asp]
- [<http://www.el-atril.com/orquesta/Laorquesta.htm>]
- [<http://www.bce.fin.ec/>]

ANEXOS

ANEXO 1

ENTREVISTA

Los datos que se obtenga en esta entrevista serán de carácter absolutamente confidencial y con fines de estudio. La entrevista es anónima.

¿En qué sector opera su compañía?: ☐ Financiera ☐ Comercializadoras
☐ Estatal ☐ Petrolera Otro _____
¿Cuántos empleados tiene la empresa?: _____
¿Cuántos años tiene de existencia su empresa?: _____

1.- ¿Su empresa ha realizado eventos especiales como: lanzamientos al mercado de un producto nuevo, celebraciones de aniversario, día del trabajador, navidad u otros?

☐ Si
☐ No

2.- ¿Qué tipo de eventos ha realizado su empresa?

☐ Sociales
☐ Cívicos
☐ Culturales

3.- ¿Con que frecuencia realiza su empresa éste tipo de eventos?

☐ 1 vez al año
☐ 2 veces al año
☐ 3 veces al año
☐ 4 veces al año
☐ 5 o más veces al año
☐ Ninguna

4.- Descripción de los eventos:

Lugar _____

Día de la semana _____

Motivo _____

5.- ¿Qué estilo de música han utilizado en los eventos sociales de su empresa?

- ☐ Ambiental
- ☐ Clásica
- ☐ Actual
- ☐ Otra

6.- ¿Su empresa ha contratado antes música en vivo?

- ☐ Si
- ☐ No

7.- ¿Sería una buena estrategia para su empresa: la presencia de una orquesta sinfónica en su evento, con sus invitados o no es relevante?

- ☐ Si
- ☐ No

¿Por qué?

8.- ¿Qué tipo de música de orquesta sinfónica le agradaría escuchar en uno de los conciertos ofrecidos?

9.- ¿Algunos temas en especial?

10.- ¿En qué sector de la ciudad de Quito realiza los eventos su empresa?

- ☐ Norte
- ☐ Centro
- ☐ Sur
- ☐ Valles

11.- ¿Cuáles son los factores importantes para decidir contratar servicios de conciertos o no?

12.- ¿Qué cargo ocupa la persona encargada de decidir si contrata o no, éstos servicios para su empresa?

13.- Señale que servicios ha contratado antes:

- ☐ Orquesta Sinfónica
- ☐ Orquesta Sinfónica de Cámara
- ☐ Conjuntos de Cámara de Música Clásica
- ☐ Orquestas tropicales
- ☐ Otros grupos musicales
- ☐ Ninguno.

14.- ¿Recuerda específicamente a qué otras orquestas o conjuntos ha contratado antes?

15.- ¿Cómo le gustaría la presencia de música en sus eventos?

- ☐ Música de fondo
- ☐ Concierto interactivo con los invitados
- ☐ ¿Por qué?

16.- Para complementar los eventos sociales, cívicos o culturales de su empresa ¿Le gustaría contratar la intervención de una orquesta sinfónica de cámara?

- ☐ Si
- ☐ No

17.- ¿Cuánto pagaría por contratar una orquesta sinfónica de cámara?

- ☐ De 1500 a 2000
- ☐ De 2000 a 2500
- ☐ De 2500 a 3000
- ☐ De 3000 a 3500

18.- ¿Qué forma de pago prefiere?

- ☐ De contado
- ☐ Diferido a 3 meses
- ☐ Diferido a 6 meses
- ☐ Diferido a 12 meses

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 2

ENTREVISTA

Los datos que se obtenga en esta entrevista serán de carácter absolutamente confidencial y con fines de estudio. La entrevista es anónima.

1.- ¿Cuál es su trabajo actual?

2.- ¿Posee experiencia laboral en orquestas o grupos de cámara?

Si

No

3.- ¿Cuál es su horario de trabajo?

4.- ¿Le gustaría trabajar en una orquesta de cámara sinfónica?

Si

No

5.- ¿Estaría dispuesto a trabajar en el horario de 3pm a 7 pm?

Si

No

6.- ¿Estaría dispuesto a trabajar por una remuneración con salario básico unificado más beneficios sociales?

Si

No

7.- ¿Cuál es su título actual con el que trabaja de músico?

8.- Observación del nivel de lectura a primera vista de partituras.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.